

Document:	EB 2020/130/R.3
Agenda:	4(i)
Date:	18 August 2020
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

الاستعراض المسبق رفيع المستوى لبرنامج عمل  
الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين العادية  
والرأسمالية للصندوق لعام 2021، والاستعراض  
المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق  
المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2021 وخطته الإشارية  
للفترة 2022-2023

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

**Christian Hackel**

كبير أخصائي الميزانية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2985  
البريد الإلكتروني: c.hackel@ifad.org

**Fabrizio Felloni**

القائم بالأعمال المؤقت  
مكتب التقييم المستقل في الصندوق  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2361  
البريد الإلكتروني: f.felloni@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الثلاثون بعد المائة

روما، 8-11 سبتمبر/أيلول 2020

للاستعراض

## المحتويات

<b>i</b>	<b>موجز تنفيذي</b>
1	<b>أولا - السياق</b>
3	<b>ثانيا - المنظور الحالي</b>
3	ألف - أثر أزمة كوفيد-19 على عمليات الصندوق واستجابته للجائحة
4	باء - تحديث بشأن برنامج القروض والمنح لعام 2020
5	جيم - استخدام الميزانية العادية الصافية للسنتين 2019 و2020
6	دال - المخصصات المرحلة
7	ثالثا - عمليات وميزانية الصندوق المراعية للتمايز بين الجنسين
8	رابعا - برنامج عمل الصندوق لعام 2021
9	خامسا - الميزانية العادية الصافية لعام 2021
9	ألف - تحديد الأولويات الاستراتيجية
11	باء - العوامل المحركة للتكاليف
13	جيم - الميزانية العادية الصافية المقترحة لعام 2021
15	دال - الميزانية الإجمالية المقترحة لعام 2021
16	هاء - الميزانية الرأسمالية لعام 2021

## موجز تنفيذي

- 1- يلتزم الصندوق، انطلاقاً من إطاره الاستراتيجي للفترة 2016-2025، بالسعي إلى تحقيق ثلاثة أهداف مترابطة: (1) زيادة القدرة الإنتاجية للسكان الريفيين الفقراء؛ (2) زيادة الفوائد التي يجنيها السكان الريفيون من المشاركة في الأسواق؛ (3) تعزيز الاستدامة البيئية وسمود الأنشطة الاقتصادية للسكان الريفيين الفقراء في وجه تغير المناخ. والآن إذ لم يتبق سوى تسع سنوات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة والمضي نحو القضاء على الفقر المدقع وتحقيق الأمن الغذائي، يتعين على الصندوق مضاعفة جهوده كي يكون له دور ملموس في تحقيق أولويات التنمية العالمية - خاصة في ظل التحديات التي تهدد التقدم صوب القضاء على الجوع والفقر المدقع بعد تفشي جائحة كوفيد-19. ويؤكد التقرير السنوي عن حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم لعام 2020 الحاجة الملحة إلى قيام مؤسسات مثل الصندوق بمضاعفة جهودها والتعجيل بأثرها، مما يدل على أن التراجع المستمر في معدلات الجوع في العالم منذ عقود قد يتوقف للأسف. ولا بد من تنظيم الصندوق وتزويده بالموارد المناسبة التي تمكنه من مواصلة النهوض عندما تنتهي أزمة كوفيد-19، وإعادة البناء من أجل زيادة القدرة على الصمود وحماية ما تحقق من تقدم في التنمية.
- 2- وفي ضوء الهدف الشامل للصندوق المتمثل في مضاعفة أثره بحلول عام 2030، يلزم الأخذ بنهج تحويلية، سواء داخل الصندوق أو خارجه، في طريقة تعامل الصندوق مع أصحاب المصلحة. ويتعين بالتالي على الصندوق أن يطمح إلى تحقيق ثلاثة تغييرات رئيسية: (1) ينبغي أن تكون البرامج القطرية تحويلية في طموحها وأن تُشكل محور تركيز الصندوق؛ (2) يجب أن يكون ذلك مدعوماً بتغييرات تحويلية في المؤسسة؛ (1) و(2) لا بد أن يكون ذلك أيضاً مصحوباً بإطار تمويلي تحويلي. وفي حين أن التحديات الحالية هائلة فإن الصندوق يتخذ وضعا يمكنه من إحداث أثر في دعم الاستجابة لجائحة كوفيد-19 والنهوض منها وكذلك بناء قدرة أكبر على الصمود في وجه الأزمات، وخاصة لدى السكان الأكثر عرضة للمخاطر والبلدان الأشد احتياجاً.
- 3- واستناداً إلى المسار الاستراتيجي طويل الأجل نحو مضاعفة الأثر، حددت الإدارة العليا ثلاث أولويات مؤسسية لعام 2021: (1) تعزيز مرونة قوة عمل الصندوق وقدرتها وقابليتها للتكيف وحضوره الميداني وكذلك قربها من المستفيدين؛ (2) تنويع قاعدة موارد الصندوق وتوسيعها؛ (3) ضمان المسؤولية المالية من خلال زيادة الاستدامة المالية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.
- 4- وسيكون عام 2021 وقتاً مناسباً لمواصلة الإصلاحات الكاسحة وتحسين ممارسات إدارة الميزانية، ويمثل هذا الجانب الأخير جزءاً من التوحيد الاستراتيجي الهادف إلى اكتساب مزيد من المرونة في التنفيذ والحد من عبء التكاليف الإدارية دون المساس بالعناية الواجبة المطلوبة في بيئة يسودها التقشف في الميزانية.
- 5- وعلاوة على ذلك، من المتوقع أن يكون عام 2021 سنة لزيادة تكييف قوة العمل نتيجة لعملية إعادة التعيين والتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل من أجل تحديد ملاك الموظفين وهياكل الدوائر بالاستناد إلى نتائج دراسة الموارد البشرية التي أجرتها مؤسسة McKinsey في عام 2019.
- 6- وأثناء التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، بادر الصندوق بإصلاح تحويلي للإطار المالي وشرع في تنفيذ سلسلة من الأنشطة في إطار خارطة الطريق المالية التي قُدمت في فبراير/شباط 2020. ويتيح إصلاح إطار القدرة على تحمل الديون، وسياسة كفاية رأس المال، وإطار إدارة الأصول والخصوم، والنهج الجديد لإدارة السيولة في الصندوق أدوات جديدة للحفاظ على قدرة الصندوق على عقد الالتزامات والحفاظ على استدامته المالية. وسيمثل التجديد الثاني عشر مقترح طرق حاسم سيتعين على الصندوق عنده الحفاظ على نظامه المالي الحيوي لتحقيق طموحه في مضاعفة أثره بحلول عام 2030. وسيستمر تعزيز تحويل الهيكلية المالية للصندوق من خلال ثلاثة تحسينات رئيسية: الانتهاء من عملية التصنيف الائتماني للصندوق، وتنفيذ إطار الاقتراض

المتكامل، واعتماد المبادئ الرئيسية لدعم الاستدامة المالية للصندوق كجزء من تنقيح الإجراءات والتعاريف القائمة لتحديد الموارد المتاحة لعقد الالتزامات.

7- وعلى الرغم من التقدم الكبير الذي تحقق في عدة مجالات، لا يزال الصندوق يواجه تحديات متعددة في حاجة إلى معالجة عاجلة. وتشمل هذه التحديات الانتهاء من تنفيذ برنامج القروض والمنح لفترة التجديد الحادي عشر للموارد أثناء جائحة كوفيد-19 وبعدها، والنهوض بجدول أعمال التعميم في الصندوق. ولا تزال مواضيع التعميم الأربعة في الصندوق - الشباب، والتمايز بين الجنسين، والتغذية، والبيئة وتغير المناخ - تُشكل عناصر محورية في التحول الريفي. وفي إطار التحضير للتجديد الثاني عشر للموارد، سيقوم الصندوق في عام 2021 بتعزيز نهج إزاء التنوع البيولوجي، وتوسيع عمله مع الشعوب الأصلية، وتحقيق إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة. وسيزيد أيضا من التركيز على تصميم عروض منتجاته في البلدان التي تؤدي فيها المؤسسات والاقتصادات الهشة في كثير من الأحيان إلى مجتمعات غير متكافئة تتكبد فيها الفئات الأشد ضعفا، لا سيما الشباب والنساء، أفدح الأثمان. وسيستفيد الصندوق أيضا من أدواته ومبادراته القائمة والجديدة - بما في ذلك التكنولوجيا والرقمنة - من أجل المشاركة بدور تحويلي في هذه البلدان.

8- وازداد توجه الصندوق على مر السنوات نحو الأخذ بنهج البرمجة القطرية لضمان أن يكون لدعمه أثر عميق ودائم. وانطلاقا من نموذج عمل التجديد الحادي عشر للموارد، سيسعى التجديد الثاني عشر للموارد إلى مواصلة تعزيز ذلك النهج عن طريق الاستفادة من برنامج عمله لدعم التغيير التحويلي. ولن يشمل ذلك فقط استخدام الأدوات ووسائل المشاركة الجديدة، بل وكذلك زيادة التركيز على دعم الحكومات في تحقيق التحول من خلال خيارات السياسات والبرمجة. وبالإضافة إلى ذلك، سيسعى الصندوق إلى الاستفادة من نهج البرامج القطرية الموضح في إطار الانتقال الذي تم وضعه في فترة التجديد الحادي عشر للموارد، وسيعمل على إدخال أدوات جديدة، بما في ذلك برنامج تمويل القطاع الخاص، وبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة +. وستشكل القدرة على الصمود محور جميع التدخلات من أجل ضمان الاستدامة والأثر حتى في مواجهة أزمات من قبيل جائحة كوفيد-19. وبالإضافة إلى وضع اللمسات الأخيرة على التجديد الحادي عشر للموارد، سيكون عام 2021 سنة رئيسية في التحضير للتجديد الثاني عشر للموارد، لا سيما تصميم مشروعات جديدة. وسيشمل ذلك زيادة التركيز على سبل توسيع نطاق نتائج المشروعات من أجل تحقيق استدامة أكبر والدفع بعجلة عملية ضمان الجودة ووضع استراتيجيات للخروج أثناء التصميم.

9- وبلغ برنامج القروض والمنح المتوقع لعام 2021 أثناء إعداد هذا الاستعراض 0.68 مليار دولار أمريكي، بما في ذلك 14 مشروعا جديدا، وتمويل إضافي لثلاثة مشروعات جارية. ويتوقع الصندوق تحقيق المستوى المستهدف لبرنامج قروضه ومنحه المحدد بما لا يقل عن 3.5 مليار دولار أمريكي في فترة التجديد الحادي عشر للموارد (2019-2021).

10- وفيما يلي العوامل الرئيسية المحركة للتكاليف حتى كتابة هذه السطور: (1) تعديلات ملاك الموظفين في المكاتب القطرية للصندوق خلال المرحلة التالية لتحقيق المستوى الأمثل للقدرة والإمكانات والجوانب التكاملية في الحضور الميداني للصندوق؛ (2) تكاليف الموظفين الناشئة عن تدعيم الإصلاحات؛ (3) اضمحلال القيمة وغير ذلك من النفقات المتكررة المتصلة بالميزانيات الرأسمالية؛ (4) تكاليف غير الموظفين الناشئة عن التعديلات المؤسسية والتشغيلية في سياق العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أعقاب أزمة كوفيد-19؛ (5) التعديلات الكفيلة بضمان تنظيم التكاليف المتكررة الأساسية المتصلة بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا؛ (4) الزيادات الحقيقية المحتملة الأخرى؛ (7) الزيادات في الأسعار.

11- وتحافظ استراتيجية الصندوق العامة بشأن ميزانية عام 2021 على نمو حقيقي صفري للسنة الثالثة على التوالي. وحتى في إطار هذا الهدف الذي تكتنفه تحديات، وبالاقتران مع طموح الصندوق غير المقيد نحو تحقيق المزيد دون المساس بالجودة، لم يطرأ أي تغيير على تركيز الصندوق على الكفاءة في حقبة يسودها تقشف في الميزانية. ويعني ذلك إعادة تخصيص الأموال بصورة استراتيجية بناء على ما يتحقق من نتائج،

وإجراء تحليل دقيق للأثر المتوقع. وتُبدل جهود متضافرة لحذف أنشطة معينة من قائمة الأولويات أو إرجائها أو تأخيرها من أجل تمكين الصندوق من إنجاز المزيد والحفاظ في الوقت نفسه على نمو حقيقي صفري في الميزانية.

12- وفي ظل مستويات الإنفاق الحالية، يتوقع الصندوق انخفاض استخدام ميزانية عام 2020 بنحو 90 في المائة. وهذا الانخفاض المدفوع في جانب منه بأزمة كوفيد-19، هو التأثير الصافي لتراجع النفقات في مجالات مثل السفر والذي يقابله تسارع في نفقات فئات أخرى، مثل إدارة المرافق والتكنولوجيا لتهيئة بيئة عمل حديثة وتتوفر لها مقومات التمكين في أعقاب جائحة كوفيد-19. وفي ضوء الحاجة إلى قدر ما من إعادة التوازن الطفيف في توزيع الأنشطة خلال عامي 2020 و2021، يتوقع الصندوق اقتراح زيادة الأرصدة المرحلة في وثيقة الميزانية النهائية. وفيما يلي بعض أهداف الميزانية المقترحة للرجوع إليها:

- (1) السماح بإنجاز التجديد الحادي عشر للموارد بنجاح من خلال التصدي للتهديدات التي تعيق تنفيذ البرامج، لا سيما التهديدات الناشئة عن حالة جائحة كوفيد-19؛
- (2) الانتهاء من الإصلاح التنفيذي، بما في ذلك تنفيذ نتائج دراسة مؤسسة McKinsey؛ وتحديد المقايضات المحتملة والوفورات المتحققة من عمليات إنهاء الخدمة المقررة، وتكميل نتائج خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا نتيجة لازدياد احتياجات التمويل المدفوعة أساسا بالتأخيرات الناجمة عن تفشي جائحة كوفيد-19؛
- (3) الأنشطة غير المتكررة المطلوبة لانتهاء من عملية التصنيف الائتماني؛
- (4) الوفاء بالالتزامات التي تم التعهد بها في النصف الثاني من عام 2020 حيث من المتوقع ازدياد النشاط بعد تخفيف القيود المفروضة جراء جائحة كوفيد-19؛
- (5) تحسين تعميم الموضوعات الرئيسية في عمليات الصندوق.

13- ومن المقترح أن تبلغ الميزانية العادية الصافية ريفية المستوى لعام 2021، على أساس سعر صرف قدره 0.885 يورو مقابل الدولار الأمريكي، 159.41 مليون دولار أمريكي، ويمثل ذلك زيادة اسمية نسبتها 0.96 في المائة على ميزانية عام 2020، ويرجع ذلك أساسا إلى التعديلات المرتبطة بالأسعار المطبقة على عناصر تكاليف الموظفين وغير الموظفين في الميزانية وما يقابلها من انخفاض في تكاليف السفر.

14- وفيما يتعلق بالميزانية الإجمالية لعام 2021، تشمل القيمة المقترحة المحددة بمبلغ 164.11 مليون دولار أمريكي مبلغ 4.7 مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف إدارة العمليات الممولة من الأموال المتممة التي تخرج عن برنامج قروض الصندوق ومنحه ولكنها تكمله. وبالنظر إلى إمكانية ازدياد الأموال المتممة التي يديرها الصندوق، يمكن أن تشير وثيقة الميزانية النهائية إلى ميزانية إجمالية أعلى قليلا. ويمكن استرداد هذا المبلغ بالكامل من الجزء السنوي القابل للتخصيص في إيرادات الرسوم المتولدة عن إدارة الأموال المتممة.

15- وكشفت أزمة جائحة كوفيد-19 عن أهمية نظم تكنولوجيا المعلومات وبنيتها التحتية اللازمة لاستمرارية العمل. ولذلك من المتوقع أن يزداد الطلب على الرقمنة، مما سيتطلب العودة إلى المستويات التاريخية للميزانية الرأسمالية التي تقدّر بمبلغ 6.74 مليون دولار أمريكي. ومن شأن ذلك أن يمكّن الصندوق من مواصلة تحوله الرقمي والانتقال إلى الحلول السحابية. وكما أشار المجلس التنفيذي فإن جزءا من الميزانية الرأسمالية العادية لعام 2021 مخصص لتمويل بعض أنشطة مسار العمل الخاص بالتكنولوجيا في خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.

## الجزء الأول - الاستعراض المسبق رفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2021

### أولا - السياق

- 1- يُشير تقرير حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم لعام 2020 إلى أن آثار جائحة كوفيد-19 ستزداد وضوحاً في الأشهر والسنوات المقبلة. وتضمنت الإصدارات الأخيرة من التقرير أدلة تثبت أن تراجع الجوع في العالم على مدى عقود قد توقف للأسف. وعلاوة على ذلك، لا يمثل الجوع وانعدام الأمن الغذائي التحدي الحالي الوحيد، إذ تنتشر أيضاً زيادة الوزن والسمنة وسائر أشكال سوء التغذية. وإزاء هذا المشهد، تطلب الدول الأعضاء والبلدان المستفيدة والجهات الأخرى صاحبة المصلحة من المؤسسات الإنمائية مواصلة بذل الجهود. ويتميز الصندوق بتركيزه وخبرته في الاستثمار في التحول الريفي الشامل والمستدام. وهو بذلك يتمتع بوضع استراتيجي يمكنه من أداء دور رئيسي في الاستجابة بفعالية لهذه الاحتياجات.
- 2- وسيكون طموح الصندوق في السنوات التسع المتبقية من العمل من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، لا سيما في ضوء التحديات التي يفرضها حالياً نقشي وباء فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) مدفوعاً بمنتجاته التشغيلية للفترة 2022-2024، وهي فترة التجديد الثاني عشر لموارده. وسيكون عام 2021 وقتاً مناسباً للاستفادة من ازدياد قرب الصندوق من عملائه لتلبية احتياجاتهم بمزيد من السرعة والمرونة وضمان التجاوب مع الصدمات والمخاطر عند ظهورها، وتعزيز قدرة الفقراء الريفيين على الصمود في وجه هذه الصدمات.
- 3- وبدأ الصندوق في عام 2020 بتنفيذ نموذج عمل معزز وإصلاح هيكلية المالية. وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل وإعادة تعيين الموظفين والإجراءات المتخذة في إطار الاستجابة لدراسة مؤسسة McKinsey لعام 2019، في مساعدة الصندوق على تحقيق أهدافه. وكان استمرار التقدم في تطبيق اللامركزية على نموذج العمل والموارد الحالية، والمقارنة بالمؤسسات المالية الدولية الأخرى ومنظمات الأمم المتحدة وتحديد "الحجم السليم" لضمان رأس المال البشري الكافي لتلبية الطلب من الأمور بالغة الأهمية في عام 2020 وستظل كذلك أيضاً في عام 2021.
- 4- وستكون السنة المقبلة آخر سنة في التجديد الحادي عشر للموارد وستشهد زيادة في الأنشطة المتصلة بنموذج عمل التجديد الثاني عشر للموارد. وسينصب التركيز على مبدئين رئيسيين لزيادة الأثر وتعميقه. المبدأ الأول هو القرب. وكانت نسبة موظفي الصندوق في المكاتب الميدانية أثناء مشاورات التجديد الحادي عشر للموارد لا تزيد على 16 في المائة. وستستمر في فترة التجديد الثاني عشر للموارد اللامركزية القوية للموظفين التشغيليين (والتي تبلغ حالياً 33 في المائة) بهدف نشر 45 في المائة من الموظفين للعمل في وظائف الخدمة والدعم في المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق. وأظهرت جائحة كوفيد-19 أيضاً أن الحضور الميداني للصندوق مهم، فهو يضمن قيام الصندوق بدور في تشكيل استجابة فريق الأمم المتحدة القطري وتنسيق العمل مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها والمؤسسات المالية الدولية وسائر الشركاء الإنمائيين في الميدان أثناء الأزمات. وبالإضافة إلى الانتهاء من التجديد الحادي عشر للموارد، سيكون عام 2021 عاماً رئيسياً في التحضير للتجديد الثاني عشر، لا سيما تصميم المشروعات الجديدة. وسيجري التعجيل بالأنشطة المرتبطة بالأخذ بنهج تكيفي يركز على التعلم من أجل ضمان تحلي الصندوق بالمرونة الكافية التي تمكنه من إجراء التصحيحات بسرعة أكبر. وهذه المرونة أساسية عندما تنشأ مخاطر يمكن أن تقوض الأهداف والنواتج الإنمائية أو عندما تقع صدمات اقتصادية أو غيرها. وسيتمتع تخصيص موارد كافية لضمان تزويد الفرق القطرية بالأدوات والحوافز للتعلم والتكيف بسرعة أكبر. وعن طريق تعزيز عملية ضمان الجودة وصياغة استراتيجيات خروج أثناء التصميم في عام 2021، سيكون التجديد الثاني عشر للموارد جاهزاً لانطلاقه قوية.

- 5- ويجري الصندوق حالياً، انطلاقاً من الدروس المستفادة في السنوات القليلة الماضية التي قام فيها بتطبيق اللامركزية واستجابته السريعة لجائحة كوفيد-19، تحليلاً شاملاً لحضوره الميداني المتزايد وقدرته على الوصول إلى التشكيلة السليمة. وتمضي هذه العملية بالتوازي مع التعزيز العام لقوة عمل الصندوق، وتُلبي حاجته إلى الاقتراب أكثر من عملائه.
- 6- والمبدأ الثاني لنموذج عمل التجديد الثاني عشر للموارد هو الحاجة إلى تبني نهج تكيفي يركز على التعلم من أجل "القيام بالعمل الإنمائي". والهدف من ذلك هو تحسين القدرة على التعلم والاستجابة والتطور بسرعة. ولا بد أن يكون الصندوق قادراً على إجراء التصحيحات بسرعة عندما يواجه مخاطر يمكن أن تقوّض الأهداف الإنمائية أو عندما تنشأ صدمات اقتصادية أو غيرها.
- 7- ويتطلب وضع البرامج القطرية التحويلية في صميم عملية تنفيذ التجديد الثاني عشر للموارد تفاعلاً وثق مع مجموعة من العملاء؛ ونهجاً معمقاً حيال التعميم؛ ومجموعة أوسع من الحلول، بما في ذلك الوصول إلى طرق جديدة للعمل من خلال برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة +؛ وتعزيز مشاركة القطاع الخاص. ومن شأن دعم تحقيق هذه الأهداف أن يعجل إحداث تحول في المؤسسة من خلال خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا والهيكلية المالية الجديدة للصندوق (ضمان الاستدامة المالية وفي الوقت نفسه تعظيم الموارد من أجل البلدان والأشخاص الأشد فقراً). ولذلك يجب على الصندوق أن يبين في عام 2021 تدخلات تساعد على التخفيف من أسوأ آثار جائحة كوفيد-19 وتكفل لنموذج عمل التجديد الثاني عشر للموارد تجديد التركيز على الاستعداد للمخاطر، والقدرة على الصمود، والنهج التكيفية في التنمية الريفية.
- 8- وعلاوة على ذلك، تم إحراز تقدم في تصميم إطار موحد لإدارة المخاطر المؤسسية والبدء في تنفيذه. والهدف من هذا الإطار هو زيادة تعزيز الثقة والمساءلة وكفاءة الأداء في نموذج عمل اللامركزية والتخفيف أيضاً في الوقت نفسه من المخاطر الناشئة عن تطور السياق التشغيلي. وتتطلب موازنة وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية مع المعايير الدولية استفادة الصندوق من القدرات الداخلية المعززة، لا سيما الشُعبة الجديدة لإدارة المخاطر التي يمسك بزمامها رئيس شؤون إدارة المخاطر الذي تم تعيينه مؤخراً، من أجل زيادة تحسين لوحة المخاطر المؤسسية وآليات التخفيف من المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية.
- 9- وتميّز عام 2020 عموماً بتوحيد عملية التغيير المستمر في الصندوق لتعظيم الإنجاز وضمان نتائج ذات نوعية جيدة. وتجدر الإشارة بصفة خاصة إلى ما يلي: (1) استمرار تعميم البنود الرئيسية في جدول الإصلاح الداخلي وترشيد التغييرات الأخيرة في الهياكل والعمليات والنظم التنظيمية؛ (2) ازدياد العمل مع القطاع الخاص من خلال المبادرات والعمليات الناجحة؛ (3) استمرار العمل من أجل تعزيز الهيكلية المالية للمنظمة بالاقتران مع تحسين إجراءات الإدارة والأدوات المالية لدعم أنشطة الاقتراض الحالية وتوزيع هيكل رأس المال؛ (4) التقدم في رؤية الصندوق 2.0 ونموذج العمل المقبل.
- 10- وبدأت عملية المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق في فبراير/شباط وستستمر خلال عام 2020 لحين تقديم القرار النهائي إلى مجلس المحافظين لاعتماده في عام 2021. وعلى الرغم من الظروف الحالية الصعبة، اكتسب تجديد الموارد زخماً خلال الأشهر القليلة الماضية بعد قيام 10 بلدان بالفعل بإعلان تعهداتها للتجديد الثاني عشر للموارد، بما يشمل ثلاثة بلدان ضاعفت تعهداتها مقارنة بما كانت عليه في التجديد الحادي عشر للموارد. وأكد أعضاء جميع القوائم من جديد طوال المشاورات التي درت حتى الآن دعمهم القوي للصندوق ومهمته، وأعربوا عن التزامهم بتعبئة الموارد التي يحتاج إليها الصندوق لمواصلة دعم الفقراء الريفيين والحفاظ في الوقت نفسه على استدامته المالية في المدى البعيد. ومن الدروس الرئيسية المستفادة من عمليات تجديد الموارد السابقة ضرورة تشجيع عدد أكبر من أصحاب المصلحة على المشاركة بدور مبكر وجوهري.

- 11- وشمل تحرك الصندوق نحو تعزيز هيكلته المالية تهيئة نفسه للحصول على تصنيف ائتماني قوي. ومن محاور التركيز الرئيسية الأخرى في عام 2020 الاستفادة من الموارد الأساسية القائمة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024. وتمثل هذه الاستراتيجية واحدة من ركائز الاستدامة المالية للصندوق في المستقبل. وسيستمر في عام 2021 العمل في سبيل تحقيق هذه الغاية.
- 12- وتعزز الإدارة تنفيذ جدول أعمالها الطموح عن طريق الجمع بين نهج فعال من حيث التكلفة ومواءمة الموارد بكفاءة مع الأولويات الاستراتيجية واستخدام الشريحة الثانية من خطة تنفيذ الاستثمار الموجه في قدرات الصندوق لتمويل التمديد المقرر لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.

## ثانيا - المنظور الحالي

### ألف - أثر أزمة كوفيد-19 على عمليات الصندوق واستجابته للجائحة

- 13- في ضوء تأثيرات جائحة كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي وأثر ذلك على الأمن الغذائي، من المهم للدول الأعضاء أكثر من أي وقت مضى أن يركز الصندوق على توجيه موارده إلى من هم في أشد الحاجة إليها. ولكي يتمكن الصندوق من مضاعفة أثره بحلول عام 2030، يتوقع الأعضاء من الصندوق رفع مستوى طموحاته في مواضيع التعميم الأربعة المتعلقة بالبيئة والمناخ، والتمايز بين الجنسين، والشباب، والتغذية؛ وتحسين نموذج عمله، لا سيما قربه من الحكومات والمستفيدين والشركاء؛ والتخلي بقدر أكبر من المرونة في أنواع أدواته وحلوله التي يمكنه تقديمها. وهناك ثقة في أن الصندوق يمكن أن يلبي هذه التوقعات إلى جانب الاعتراف بأن هذه الطموحات سيتعين دعمها بتجديد قوي للموارد يسمح بالاستثمار في القدرات على المستويين القطري والإقليمي. ويتطلب تقديم استجابة شاملة لهذه الأزمة غير المسبوقة توخي الدقة في توجيه الموارد الشحيحة.
- 14- وبلغ البرنامج المتوقع للقروض والمنح لعام 2020 حتى 25 يونيو/حزيران 2020 ما قيمته 1.10 مليار دولار أمريكي، بما في ذلك عدد من العمليات التي سيجري تمويلها كلياً أو جزئياً من الأموال الملغاة من البرامج/المشروعات السابقة باستخدام سياسة الصندوق بشأن إعادة هيكلة المشروعات. ولا تُحتسب هذه الموارد المعاد هيكلتها ضمن الموارد المتاحة لعقد الالتزامات.
- 15- ويتألف البرنامج الحالي للقروض والمنح من 34 مشروعاً جديداً وعملياتين إقراضيتين إقليميتين وتمويل إضافي لثمانية مشروعات جارية. وتهدف أربعة من مقترحات التمويل الإضافي إلى سد فجوات تمويلية محددة، بينما تستخدم مقترحات التمويل الأربعة الأخرى لتوسيع نطاق عمليات جارية ناجحة.
- 16- وتُشير التقديرات إلى أنه ستجري بحلول نهاية سبتمبر/أيلول 2020 الموافقة على 680 مليون دولار أمريكي من التمويل من أجل 19 من هذه العمليات الجديدة، بما يشمل عمليتين من المقرر الموافقة عليهما من خلال تفويض سلطة رئيس الصندوق.
- 17- وفيما يتعلق ببرنامج تمويل المنح العالمية والإقليمية والقطرية في الصندوق، من المتوقع الموافقة على ما يقرب من 15 منحة بقيمة تناهز 30 مليون دولار أمريكي بحلول نهاية عام 2020. وبالإضافة إلى ذلك، من المتوقع الموافقة على 30 مليون دولار أمريكي من أصل 40 مليون دولار أمريكي من التمويل الأولي المقدم من الصندوق إلى مرفق تحفيز فقراء الريف بحلول نهاية العام.

### الحافظة

- 18- تألفت الحافظة حتى 25 يونيو/حزيران من 237 مشروعاً بما قيمته 8.9 مليار دولار أمريكي. وتألفت حافظة المنح النشطة من 145 منحة بما قيمته 207 ملايين دولار أمريكي. وتُقدَّر الصروفات المتوقعة للسنة بمبلغ 678 مليون دولار أمريكي.



## باء - تحديث بشأن برنامج القروض والمنح لعام 2020

19- سيُشكل الحفاظ على منظمة عالية الكفاءة، وتحقيق مكاسب ووفورات في الكفاءة، وتكوين صلات بين الأولويات الاستراتيجية المؤسسية وتخصيص الموارد، صميم إدارة الميزانية في عام 2021. وبلغت نسبة كفاءة النفقات الإدارية إلى برنامج القروض والمنح 12.9 في المائة في التجديد العاشر للموارد. وبلغت نسبة الكفاءة في عام 2019 حوالي 9 في المائة ومن المتوقع أن تبلغ النسبة 14 في المائة في عام 2020. وبافتراض زيادة معقولة في المساهمات الأساسية وفرص الرفع المالي لزيادة برنامج القروض والمنح الإجمالي، سينصب الهدف في المدى المتوسط على تكيف الميزانية الإدارية للصندوق للحفاظ على متوسط نسب كفاءة أحادية الرقم خلال فترات تجديد الموارد. وخلال السنة الأخيرة من التجديد الحادي عشر للموارد، ستواصل المنظمة السعي إلى تحسين الكفاءات واحتواء الميزانية الإدارية والاستمرار في الوقت نفسه في التركيز على المستويات المستهدفة لبرنامج القروض والمنح على الرغم من التحديات الناشئة عن أزمة كوفيد-19. وكما أقر تقييم شبكة تقييم أداء المنظمات متعددة الأطراف للفترة 2017-2018 فإن ثقافة النتائج أخذت عموماً في الازدياد في الصندوق، بما في ذلك الميزنة القائمة على النتائج.

20- وتجدر الإشارة إلى أن الصندوق يواصل الحفاظ على حافظة نشطة إجمالية تزيد على 7 مليارات دولار أمريكي. وفي ظل الميزانية المقترحة لعام 2021، تمضي دورة التجديد الحادي عشر للموارد في المسار الذي سيفضي بها إلى أن تكون أول دورة تجديد للموارد في التاريخ الحديث للصندوق ينفذ فيها برنامج القروض والمنح المقرر بما يتفق تماماً مع مبادئ ميزانية النمو الحقيقي الصفري. ومما يدل على تحسن الكفاءة أن القيمة النقدية للحافظة الحالية في نهاية عام 2018 بلغت 7.1 مليار دولار أمريكي وبالتالي فإن قيمة الحافظة كنسبة للتكاليف الإجمالية بلغت 46 دولاراً أمريكياً لكل دولار أمريكي واحد من نفقات الميزانية. ويقابل ذلك في إطار التجديد التاسع للموارد (2013-2015) 43 دولاراً أمريكياً. وتشير التوقعات إلى استمرار التحسن، مما يعني زيادة أخرى في الحافظة بالدولار من نفقات الميزانية للتجديد الحادي عشر للموارد. وستعرض التفاصيل في وثيقة الميزانية النهائية.

21- وفي عام 2020، وفي سياق الميزانية القائمة على النمو الصفري، قام الصندوق بإدارة برنامج مستهدف للقروض والمنح بما قيمته 1.1 مليار دولار أمريكي عن طريق تصميم مشروعات أقل ولكن أكبر من أجل تعظيم أثره في مواجهة التحديات الخارجية المتصاعدة.

22- وعلى الرغم من التقدم الكبير في كثير من المجالات، لا تزال هناك تحديات متعددة يجب على الصندوق معالجتها على وجه الاستعجال. من ذلك على سبيل المثال أن على الصندوق أن يكون في عام 2021، وهو السنة الأخيرة من فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سباقاً في كثير من الجبهات التشغيلية، بما في ذلك التحول الريفي، وتعميم التمايز بين الجنسين، والتغذية، والبيئة والمناخ، والشباب، وتعزيز أداء الصندوق كشريك استراتيجي، والاستفادة من ازدياد الدور التشغيلي والانخراط السياسي على المستوى القطري. ويتعين تحقيق ذلك كله في نفس الوقت الذي يعمل فيه عن كثب مع البلدان والمستفيدين للتقليل إلى أدنى حد من تأثيرات أزمة كوفيد-19.

23- وفيما يتعلق باللامركزية وتفويض السلطة، حُدِّدت خارطة الصندوق وتم تنفيذها. ويهدف الصندوق في السنوات المقبلة إلى مواصلة تعزيز ملاك موظفيه وقدراتهم وقدرتهم على التكيف وتوزيعهم خارج المقر عن طريق رفع مستوى الموظفين الميدانيين إلى حوالي 45 في المائة من مجموع عدد الموظفين. وسيكفل ذلك إتاحة كتلة حرجة من الخبراء التقنيين بالقرب من المناطق التي تشتد حاجتها إليهم، وتقديم خدمات الدعم المؤسسي في الوقت الحقيقي بفعالية وكفاءة. ووفقاً للالتزامات التجديد الحادي عشر للموارد، تم تنفيذ إطار تفويض السلطة حيث يُمنح لما عدده 16 من المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية سلطة أوسع في اتخاذ القرارات

اعتباراً من يوليو/تموز 2020. ويعكف الصندوق حالياً على إجراء تحليل متعمق لنموذج المراكز القائمة بغرض الاستفادة من الدروس المستخلصة لمواصلة تعزيز حضوره في الميدان.

## جيم - استخدام الميزانية العادية الصافية للسنتين 2019 و2020

24- بلغت النفقات الفعلية في الميزانية العادية لعام 2019 ما قيمته 150.56 مليون دولار أمريكي، أي 95.2 في المائة من الميزانية المعتمدة، وهي 158.21 مليون دولار أمريكي. وازداد بالتالي استخدام الميزانية بنسبة طفيفة على نسبة الاستخدام التي بلغت 94.5 في المائة في عام 2018.

25- واستناداً إلى التوقعات الحالية، وفي ضوء الأثر الكبير الناشئ عن أزمة جائحة كوفيد-19، من المتوقع أن يصل استخدام ميزانية عام 2020 إلى 140.3 مليون دولار أمريكي، أي حوالي 89 في المائة. ومع ذلك، لا بد من الإشارة إلى أن المستوى الحالي لعدم التيقن أدى إلى صعوبة إجراء تقديرات دقيقة في هذه المرحلة وينبغي النظر إلى أية توقعات باعتبارها مجرد تقديرات تقريبية. ولكن الإدارة متفائلة بأن الخصائص التشغيلية لبيئة العمل العالمية الجديدة ستنتج في الفصل الأخير من عام 2020 وسيتمنى بالتالي وضع توقعات أكثر واقعية بشأن استخدام الميزانية المقبلة في وثيقة الميزانية النهائية.

الجدول I

### استخدام الميزانية العادية - الفعلي للفترة 2018-2019 والمتوقع لعام 2020

(بملايين الدولارات الأمريكية)

المتوقعة لعام 2020		2019 بكاملها		2018 بكاملها		
المتوقعة	الميزانية	الفعلية	الميزانية	الفعلية	الميزانية	
140.30	157.90	150.56	158.21	146.95	155.54	الميزانية العادية
89.0			95.2		94.5	نسبة الاستخدام

26- وبعد تنفيذ برنامج القروض والمنح لعام 2019، سيزداد التركيز في الجزء الأخير من عام 2020 وفي عام 2021 على تحقيق الجودة إلى جانب إعادة التوجيه في إطار استجابة الصندوق لجائحة كوفيد-19. وخلال الأشهر الستة الأولى من عام 2020، أدت الأزمة إلى انخفاض كبير في استخدام ميزانية السفر والخبراء الاستشاريين. ولكن ذلك تقابله زيادة في الإنفاق على تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المطلوبة للتمكين من العمل عن بُعد. وشمل ذلك تحديد الحجم السليم لمنتجات الصندوق الرقمية وبنيتها التحتية التكنولوجية بالإضافة إلى تطوير العمليات والسياسات والإجراءات اللازمة لإدارة الأمن. وأدخلت أيضاً تحسينات على الخدمات الطبية وإدارة المرافق والموارد البشرية من أجل تهيئة بيئة عمل آمنة ومأمونة ومنتجة.

27- ويمكن أن تحدث بعض الآثار الإيجابية التي تؤثر على الالتزامات المقومة باليورو (لكل عنصر من عناصر تكاليف الموظفين وغير الموظفين) في عام 2020 بسبب اتجاهات أسعار الصرف التي يمكن أن تزيد من انخفاض استخدام الميزانية بدولارات الولايات المتحدة. وستضمن وثيقة الميزانية النهائية تفاصيل أكثر عن استخدام الميزانية الفعلية لعام 2020 والاستخدام المتوقع لعام 2021 مصنفة حسب ركائز النتائج ومعدلة مراعاة أسعار صرف العملات الأجنبية النهائية المؤكدة.

28- وأجرى الصندوق تحليلاً لأثر جائحة كوفيد-19 على ميزانيته عن طريق مقارنة استخدام الميزانية في عام 2020 مع استخدامها في عام 2019 (يناير/كانون الثاني - يونيو/حزيران). ولوحظت حينها زيادة بنسبة 2 في المائة في استهلاك الميزانية، على الرغم من انخفاض استخدامها في الإنفاق على السفر والخبرة الاستشارية، نتيجة للزيادة الكبيرة في نفقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الترجمة الفورية والتدريب وإدارة المرافق. ويعني ذلك زيادة الدقة في إدارة عمليات تنفيذ الميزانية لضمان قدرة الصندوق على استيعاب عودة النشاط في الجزء الأخير من عام 2020 وللحفاظ على قدرة ترحيل عالية لعام 2021. وسيكون ذلك مطلوباً للتمكين من الانتقال بسلاسة وموازنة مستويات الأنشطة خلال عامي 2020 و2021، ويتسم ذلك بأهمية كبيرة

في سياق ميزانية قائمة على نمو حقيقي صفري في عام 2021، وهي السنة الثالثة على التوالي التي يكشف فيها الصندوق عن تلك الحصافة في الميزنة خلال فترة تشهد مستوى عالياً من التغيير التنظيمي والإصلاح والنمو.

الجدول 2

**التغير في استخدام الميزانية في عام 2020 مقابل 2019 (يناير/كانون الثاني - يونيو/حزيران)**  
(النسبة المئوية للاستخدام)

نسبة التغيير في استخدام الميزانية	استخدام الميزانية يناير/كانون الثاني - يونيو/حزيران		فئة الإنفاق
	2020	2019	
2020 مقابل 2019			
-27%	14%	41%	تكاليف السفر
-9%	29%	38%	المؤسسات المتعاونة
-3%	74%	77%	الخبراء الاستشاريون
+1%	90%	89%	تكاليف الموظفين
+3%	21%	18%	التكاليف الإدارية
+7%	206%	199%	إدارة المرافق
+11%	41%	30%	التدريب
+19%	98%	79%	المترجمون الفوريون
42%	104%	63%	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
+2%	81%	79%	إجمالي نفقات الصندوق

## دال - المخصصات المرحلة

29- 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.

30- وقد وفرت هذه القاعدة تاريخياً مرونة تشد الحاجة إليها لضمان أن الموارد يمكنها دائماً أن تطابق الأنشطة المقررة. وبالنسبة لعام 2020، وافق مجلس المحافظين على ترحيل الاعتمادات غير الملتزم بها في ختام السنة المالية 2019 إلى السنة المالية 2020 حتى مبلغ لا يتجاوز 5 في المائة من الاعتمادات المقابلة لدعم تنفيذ أولويات مؤسسية معينة. وقد أظهر ذلك بوضوح أهمية زيادة المرونة: فبالنظر إلى طموح الصندوق لأن يضاعف أثره بحلول عام 2030، كان لفرض سقف على عنصر الترحيل المقترح أن يعيق قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل سريع وفعال للاحتياجات الجديدة.

31- لقد جعلت أزمة كوفيد-19 هذه الحاجة إلى قدرة أكبر على الترحيل أكثر وضوحاً. وأثبتت الموافقة على ترحيل مبالغ تزيد على نسبة الـ 3 في المائة المعتادة أو حتى 5 في المائة أنها محورية في مساعدة الإدارة على معالجة الأولويات الاستراتيجية غير المتوقعة خلال هذه السنة الاستثنائية. فقد أثبت الاعتماد المرحل في السنوات الأخيرة أنه لا يقدر بثمن في إعداد المخرجات الرئيسية التي لا تحدث سنوياً، مثل المطبوعة الرائدة تقرير التنمية الريفية الذي يصدر كل ثلاث سنوات. وقد تم استخدامه لبدء العديد من المبادرات الاستراتيجية الجديدة مثل التحدي الابتكاري، وإنشاء مرفق التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والعمل بشأن منع الاستغلال والاعتداء الجنسيين. وفي الآونة الأخيرة، استفادت استجابة الصندوق السريعة لكوفيد-19، والعودة المرحلية السلسلة إلى المكاتب من المرونة التي وفرها الاعتماد المرحل. وفي خضم الأزمة، تشاور الصندوق بشكل

- موسع مع أعضاء شبكة التخطيط، والميزنة، وإدارة الأداء، التي غالباً ما زودت الصندوق، في فترات تجديد الموارد السابقة، بخيار موازنة الأنشطة حول برنامج عمله عبر سنوات.
- 32- وبالإضافة إلى استكمال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيكون عام 2021 عاماً هاماً بالنسبة للإعداد لفترة التجديد الثاني عشر للموارد، ولا سيما فيما يتعلق بتصميم المشروعات الجديدة. وهذا يعني أن الأنشطة المرافقة لتنفيذ نهج تكيفي يركز على التعلم سيتم تسريعها لضمان أن يكون الصندوق رشيقاً بما فيه الكفاية لإجراء تصحيحات في المسار بسرعة عندما تنشأ مخاطر كبيرة، أو عندما تنشأ صدمات اقتصادية أو غيرها من الصدمات. ووجود اعتماد مرحل مرن ووافر أمر لا غنى عنه لضمان هذه الرشاقة والقدرة على التكيف.
- 33- بالنسبة لميزانية عام 2021، يتم اقتراح اعتماد مرحل بنسبة 10 في المائة من ميزانية عام 2020 غير المستخدمة، مما يسمح باستكمال نجاح لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، ولا سيما في الاستجابة للمخاطر التي تهدد البرامج في مشهد افتراضي لما بعد كوفيد-19. وبالإضافة إلى ذلك، تزيد الأنشطة غير المتكررة اللازمة لاستكمال عملية التصنيف الائتماني، وتعزيز مواضيع التعميم، واستكمال الإصلاحات المؤسسية مثل تلك التي تدعو إليها دراسة شركة McKinsey، من تعقيد إدارة الاحتياجات المتزايدة بموجب ميزانية النمو الحقيقي الصفري المقترحة، للسنة الثالثة على التوالي. وفي عام 2020، كان الإنجاز السريع للأنشطة في تصميم مرفق تحفيز فقراء الريف، على سبيل المثال، ممكناً من خلال الجمع بين إعادة توظيف بنود الميزانية منخفضة الاستخدام والاستفادة من أوجه المرونة التي وفرتها زيادة مخصصات الترحيل.
- 34- وتوقع الإدارة أن يشهد النصف الثاني من عام 2020، ولا سيما الفصل الأخير، بعض الزيادة في النشاط، مما يعني اعتماد انضباط مالي أكثر صرامة وتدابير العناية الواجبة في الميزانية لضمان أن نسبة الـ 10 في المائة المرحلة المقترحة ممكنة. وسوف يساعد هذا بصورة كافية عملية إعادة البناء، والإنعاش، وبناء الصمود في أعقاب أزمة كوفيد-19.
- 35- ولما كان الاستخدام الفعلي لعام 2019 بنسبة 95.2 في المائة، بلغ مخصص الترحيل المتاح 7.65 مليون دولار أمريكي، أو 4.8 في المائة من الميزانية المعتمدة لعام 2019. وفي 30 يونيو/حزيران 2020، كان قد خصص حوالي 7.44 مليون دولار أمريكي، استخدم منها بالفعل 2.5 مليون دولار أمريكي. ومن أصل الأموال المخصصة، تم لاحقاً إعادة توجيه 0.95 مليون دولار أمريكي لتمويل بنود محددة من مبادرة خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.
- 36- سيتم توفير جدول يبين استخدام الميزانية المعتمدة لمخصصات الترحيل في وثيقة الميزانية النهائية. ومن المتوقع أن يستخدم هذا المبلغ بالكامل.

### ثالثاً - عمليات وميزانية الصندوق المراعية للتمايز بين الجنسين

- 37- تاريخياً، ولا سيما في العقد الأخير، وضع الصندوق تركيزاً قوياً على مواضيع التعميم، عاملاً بانتظام على زيادة الطموح وتحقيق النتائج. وحالياً، تراعي جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية مواضيع البيئة وتغير المناخ، والتمايز بين الجنسين، والتغذية، والشباب في تحليلاتها. وجميع المشروعات التي تشكل جزءاً من برنامج القروض والمنح تعمم قضايا البيئة والمناخ، والتمايز بين الجنسين، و50 في المائة على الأقل من المشروعات في مرحلة التصميم مراعية لقضايا التغذية والشباب. وعلاوة على ذلك، يجري استثمار 25 في المائة على الأقل من برنامج القروض والمنح لفترة التجديد الحادي عشر للموارد في الأنشطة التي تركز على المناخ، و25 في المائة على الأقل من المشروعات المعتمدة في فترة التجديد الحادي عشر للموارد ليست مراعية للتمايز بين الجنسين وحسب، بل وتحويلية جنسانياً. وسيتم عرض نتائج تحليل مراعاة التمايز بين الجنسين في وثيقة الميزانية النهائية.

38- ونظام الميزانية، الذي تم تنفيذه في عام 2019، مصمم لاستقاء الموارد المخطط لها والمخصصة للمجالات المواضيعية الرئيسية، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة بالتمايز بين الجنسين.

## رابعا - برنامج عمل الصندوق لعام 2021

39- تنتهي فترة السنوات الثلاث للتجديد الحادي عشر للموارد في عام 2021. ويتوقع الصندوق أن يتوصل إلى هدف برنامج القروض والمنح البالغ 3.5 مليار دولار أمريكي المحدد للفترة.

40- في وقت الكتابة، كان مبلغ برنامج القروض والمنح المزمع للصندوق لعام 2021 ما قيمته 629 مليون دولار أمريكي. ولكن الصندوق سيحاول ردف هذا البرنامج الأساسي بحوالي 50 مليون دولار أمريكي من الأموال التي يديرها الصندوق والمعبأة من مصادر أخرى، بحيث يصل إجمالي برنامج القروض والمنح إلى 679 مليون دولار أمريكي.

الجدول 3

### برنامج القروض والمنح الفعلي والمتوقع

(بملايين الدولارات الأمريكية)

المزمع	المتوقع		الفعلي			
	2020	2021	2016	2017	2018	2019
قروض الصندوق (بما في ذلك منح مكونات القروض) ومنح إطار القدرة على تحمل الديون <sup>أ</sup>	1 056	589	726	1 257	1 137	1 640
منح الصندوق	30	30	48	51	52	25
مرفق تحفيز فقراء الريف (ممول من الصندوق)	30	10	-	-	-	-
إجمالي برنامج القروض والمنح في الصندوق <sup>ب</sup>	1 116	629	774	1 308	1 189	1 665
أموال أخرى تحت إدارة الصندوق <sup>ج</sup>	25	50	84	63	132	32
إجمالي برنامج القروض والمنح	1 141	679	858	1 370	1 321	1 697

<sup>أ</sup> المصدر: نظام المنح والمشروعات الاستثمارية في 25 يونيو/حزيران 2020. تُعبر المبالغ الحالية عن أية زيادة/(نقصان) في التمويل، بما يشمل التمويل المشترك الإضافي المحلي والدولي.

<sup>ب</sup> يشمل موارد من المرحلة الأولى من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. <sup>ج</sup> الأموال الأخرى التي يديرها الصندوق، بما في ذلك حساب أمانة المرفق الإسباني للتمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي (حساب الأمانة الإسباني)، ومرفق البيئة العالمية/الصندوق الخاص بأقل البلدان نمواً، والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، والمفوضية الأوروبية، والاتحاد الأوروبي، والصندوق الأخضر للمناخ، وصندوق الأوبك للتنمية الدولية، بالإضافة إلى المنح التكميلية/المتمة الثنائية.

41- يتم إعداد حوالي 14 مشروعاً وبرنامجاً، وثلاثة مقترحات لتمويل إضافي للموافقة عليها خلال عام 2021.

42- ويبلغ العدد التقديري للمنح العالمية/الإقليمية والمنح القطرية في عام 2021 ما يتراوح بين 15 و20 منحة، بما مجموع قيمته 30 مليون دولار أمريكي. وستكون المجالات ذات الأولوية في برنامج منح الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد متوائمة مع المذكرة التوجيهية الاستراتيجية للتجديد الثاني عشر للموارد كالتالي:

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

(2) تغيير المناخ، والصمود، والاستدامة البيئية؛

(3) المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛

(4) فرص للشباب؛

(5) فرص الأعمال والشراكة مع القطاع الخاص؛

(6) الأولويات الاستراتيجية المصادق عليها من قبل الإدارة.

43- ويمكن وضع مقترحات منح أخرى لمعالجة الأولويات المؤسسية الاستراتيجية مثل الجوانب المتعلقة بالنظم المحددة في التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (بما في ذلك على سبيل المثال الرصد والتقييم، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض التنمية، والمواطنة المؤسسية، والشفافية)، أو الابتكارات الناشئة الأخرى التي لديها إمكانات واضحة للمساهمة في عمليات الصندوق.

## خامسا - الميزانية العادية الصافية لعام 2021

### ألف - تحديد الأولويات الاستراتيجية

44- سوف يضع الصندوق تركيزا أكبر على إدخال المزيد من الكفاءات في التخطيط الاستراتيجي، والميزنة، وعمليات التنظيم الإداري الأخرى في عام 2021. وسوف تزود الشعب بمطاريف واضحة، لتمكينها من تحديد الأولويات وفقا للاتجاه الاستراتيجي المؤسسي. وتعالج عمليات استعراض عملية العمل الجارية الجوانب التقنية، والثقافية، والإجرائية لإدارة الميزانية. ويشمل ذلك تعزيز الممارسات التي تولد القيمة مقابل المال المنفق، والمسؤولية الائتمانية في ميزنة مجالات أساسية مثل إدارة السفر في مهام رسمية، واستضافة (والمشاركة في) الأحداث المؤسسية والرئيسية الأخرى.

45- وتغطي الأولويات المؤسسية المحددة لعام 2021 ثلاثة مجالات تركيز رئيسية تساهم في الغاية الشاملة المتمثلة في مضاعفة أثر الصندوق بحلول عام 2030:

(1) تعزيز مرونة، وقدرات، وقابلية تكيف قوة عمل الصندوق وحضوره الميداني، بالإضافة إلى قربها من المستفيدين؛

(2) تنويع وتوسيع قاعدة موارد الصندوق؛

(3) المسؤولية المالية من خلال استدامة مالية أكبر، وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.

46- أشار التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2020 إلى أن الأداء العام كان مرضيا أو مرضيا إلى حد ما. وشملت المجالات التي أحرزت فيها الإدارة تقدما جيدا البيئة وتغير المناخ، والكفاءة والاستدامة، وقدرة برامج الصندوق على التأقلم بشكل جيد مع السياقات المتغيرة. وفي نفس الوقت، سلط التقرير الضوء على المجالات التي تحتاج إلى المزيد من الجهود المتواصلة، مثل تعزيز الروابط بين الحافظة الإقراضية وغير الإقراضية، والتصميم مع التركيز على قدرات التنفيذ، ودعم وحدات إدارة المشروعات خلال التنفيذ لتحسين أداء الحكومة، ولا سيما بشأن الاستدامة والكفاءة. وسوف تستفيد الإدارة من الموارد الموجودة والجديدة للتركيز على المجالات ذات الأداء الأضعف التي أبرزها التقرير، بما فيها:

(1) تعزيز قدرات ونظم الرصد والتقييم على المستوى المركزي والميداني لإيضاح أثر برامج ومشروعات الصندوق بشكل أفضل؛

(2) تكريس موارد أكبر للأنشطة غير الإقراضية في البرامج القطرية. وسيطلب هذا موارد تشغيلية أكبر لتوفير المزيد من الوقت للمدراء القطريين للتركيز على الانخراط على مستوى السياسات؛

- (3) وضع خطط عمل لتحسين استدامة وكفاءة المشروعات، مع التركيز على أداء الحكومة. وسوف تتطلب هذه الخطط موارد مخصصة تستند إلى الأنشطة المقترحة؛
- (4) تحسين نظم وقدرات القياس والرصد، ولا سيما بالنسبة للشباب والتغذية، والتي قد تتطلب المزيد من الموارد لبناء القدرات، بالإضافة إلى بعض التحديثات في النظم؛
- (5) إجراء استعراض مشترك مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق، مع استخدام خبرات خارجية، لمنهجيات التقييم في الصندوق (المستقلة والذاتية) لكي تستنير بها التنقيحات المتوقعة لدليل التقييم.

47- من المتوقع أن يكون لاستجابات الإدارة للأولويات المدرجة أعلاه تبعات على الميزانية سيتم استيعابها، بالنسبة للجزء الأكبر منها، في عام 2021 - على الرغم من أن الأنشطة التي تمتد إلى السنوات المقبلة قد تكون عوامل محركة للتكاليف لزيادات حقيقية في المستقبل. وتتبع إمكانية استيعاب مثل هذه الأنشطة ضمن ميزانية نمو حقيقي صفري في عام 2021 من حقيقة أن معظمها جزء من التغييرات المؤسسية الجارية وأساسية لمضاعفة الأثر بحلول عام 2030، مثل:

- (1) تعزيز حضور شامل خارج المقر وزيادة القرب من الشركاء والمستفيدين القطريين؛
- (2) مشاركة عملاء الصندوق في مرحلة تصميم المشروعات، يساعد على بناء الملكية، ويضمن الملاءمة وزيادة التزام الحكومات خلال التنفيذ؛
- (3) بناء قدرات وحدات إدارة المشروعات، على الرغم من التحديات الكبيرة المتعلقة بدوران الموظفين؛
- (4) ومن شأن هيكل للمراكز الإقليمية يضم موظفين تقنيين ويوفر المزيد من الوقت للمدراء القطريين للتركيز على الأنشطة غير الإقراضية أن يعزز أوجه التآزر بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية، ويزيد من تحسين الأداء هنا؛
- (5) الاستمرار في التركيز على مواضيع التعميم لضمان ليس مجرد إتاحة النتائج، بل التحقيق الناجح للأهداف والنواتج المتوقعة أيضا. ولن تتوفر بيانات كافية للتمكين من إجراء تقييمات مناسبة لتدخلات التعميم في السنوات القليلة القادمة، حتى إنجاز المشروعات الحالية؛
- (6) المضي قدما باستراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص، وإطار عمليات القطاع الخاص غير السيادية في الصندوق، بما في ذلك الاستجابة لكوفيد-19. تستهدف أولى عمليات القطاع الخاص غير السيادية للصندوق إلى اجتذاب وخفض مخاطر التمويل الخاص دعما للمجموعات الرئيسية المستهدفة من الصندوق. وسوف يتم تحقيق ذلك من خلال نشر أدوات وحلول مالية جديدة مكيفة لتلبية احتياجات صغار المنتجين والمشاريع الريفية الصغيرة ومتوسطة الحجم. وعلى المدى الطويل، يتوقع أن تصبح هذه العمليات، التي هي في متناول المتلقين، مستدامة ذاتيا من الناحية المالية.

48- وفي نفس الوقت، تقوم شعبة الموارد البشرية بإجراء عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل لتحديد الاستخدام الأمثل لقوة عمل الصندوق، وضمان مواءمتها مع أولويات الصندوق من حيث الأعداد، والكفاءات، والمهارات. وقد تم توزيع المسؤولية عن المسائل المتعلقة بقوة العمل بين ثلاث جهات رئيسية - مكتب الميزنة الاستراتيجية، وشعبة الموارد البشرية، ووحدة التغيير، والإيصال، والابتكار. وسيرد وصف مفصل لتوزيع قوة العمل في وثيقة الميزانية النهائية.

49- وتجري حاليا معالجة النتائج الرئيسية لدراسة الموارد البشرية، وسيستمر تنفيذها في عام 2021 كجزء من خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. وبهذا، يعيد الصندوق موازنة ملف مهارات قوة عمله لتحقيق مزيج أفضل من الخبرات الإدارية والوظيفية.

- 50- سيستعرض الصندوق بعناية استخدامه للخبراء الاستشاريين، ونسبة الموظفين إلى الاستشاريين، ولا سيما فيما يتعلق بالاستشاريين بعقود طويلة الأجل، وتعيين الموظفين الوطنيين مقابل الموظفين الدوليين. ومن المزمع تعديل السياسات القائمة لتحسين التوازن.
- 51- وكجزء من عملية إعداد ميزانية عام 2021، سيجري تقييم متطلبات التوظيف الإضافية في الدوائر وفقا للأولويات المؤسسية والنتائج التقديرية لعملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل. وبالنظر إلى سيناريو النمو الحقيقي الصفري لميزانية عام 2021، يتعين التعويض عن متطلبات زيادة التوظيف بالوفورات في التكاليف ومكاسب الكفاءة، والحد من المخصصات للأنشطة الأقل أولوية.

## باء - العوامل المحركة للتكاليف

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

- (1) تعديلات في ملاك الموظفين في المكاتب القطرية للصندوق من أجل المرحلة القادمة من تعزيز الحضور الميداني، والإمكانات، والقدرات التشغيلية؛
- (2) تكاليف الموظفين الناجمة عن تدعيم مبادرات الإصلاح؛
- (3) الاستهلاك والنفقات المتكررة الأخرى المتصلة بالميزانيات الرأسمالية؛
- (4) تكاليف غير الموظفين الناجمة عن التعديلات المؤسسية والتشغيلية في سياق ما بعد كوفيد-19؛
- (5) التعديلات من أجل ضمان تنظيم التكاليف المتكررة الأساسية لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا؛
- (6) الزيادات الحقيقية المحتملة الأخرى؛
- (7) زيادات الأسعار.

53- وفيما يتعلق بالاستعراض المسبق رفيع المستوى، أدرجت زيادات التكاليف المحددة والمعروفة، مع مراعاة أثر الإصلاحات والترشيد في عام 2020، وكذلك زيادات التكاليف الحقيقية التقديرية لعام 2021.

54- وفيما يلي تفاصيل العوامل المحركة للتكاليف:

- (1) **التعديلات في ملاك الموظفين في المكاتب القطرية للصندوق المتعلقة بتعزيز القدرات التشغيلية من أجل المرحلة القادمة من زيادة القرب من العملاء.** يلزم إدخال تعديلات لتوفير الدعم التقني، والمواضيعي، والتشغيلي لزيادة الحضور القطري بما يتماشى مع هدف الوصول إلى نسبة 45 في المائة من الموظفين في الميدان في السنوات القليلة القادمة. ويجري الصندوق حاليا تحليلا شاملا حول كيفية تحقيق حضور أقوى على الأرض ووصول أوسع. وسوف يكون الحضور الميداني المعزز ممكنا تكنولوجيا ومحسنا إداريا، مما يضمن توافر الخبرة التقنية حيث تشتد الحاجة إليها، وألا يعيق الدعم المعني تنفيذ البرامج (التفويض بالسلطة). وهذا يعني زيادة تمكين الموظفين في المكاتب القطرية للصندوق، مع مستويات الموافقة ذات الصلة التي تمكنهم من الاستجابة بشكل أسرع لطلبات البرامج القطرية. وسوف يتم تعزيز وصول الصندوق لضمان انخراطه الوثيق مع الدول الأعضاء في المقر، بالإضافة إلى الحكومات على المستوى القطري. والهدف هو إيجاد حضور أكثر تكاملا على الأرض، وفي نفس الوقت تحقيق رؤية وحدة العمل في الصندوق الممثلة بالكامل في البلدان (وليس الحضور البرامجي فقط).

- (2) **تكاليف الموظفين الناجمة عن تدعيم مبادرات الإصلاح.** من المتوقع أن تزداد تكاليف الموظفين بسبب تنفيذ توصيات دراسة شركة McKinsey، وخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، وتعزيز إدارة



المخاطر المؤسسية، ووظائف الامتثال. وترتبط هذه التكاليف المتوقعة بعملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل، وانتقال الصندوق إلى هيكل للموظفين أكثر ملاءمة، وتخفيف المخاطر التي يمثلها نموذج الاستشارات طويلة الأجل.

(3) **الاستهلاك والنفقات المتكررة الأخرى المتصلة بالميزانيات الرأسمالية.** لقد زادت أزمة كوفيد-19 من مخاطر البنية الأساسية والنظم، وأظهرت الحاجة إلى تعزيز الأمن السيبراني. وذلك لأن البنية الأساسية للبرمجيات والمعدات الحالية ليست بالحجم والتهيئة اللذين يسمحان لها بالتعامل مع الطلب المتزايد على طرائق العمل عن بعد الافتراضية بالكامل والهجينة. وسوف تولد الاستثمارات اللازمة استهلاكاً إضافياً وتكاليف متكررة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام العمل عن بعد والابتكار الرقمي في تقديم الخدمات البرمجية والمؤسسية هما على رأس جدول الأعمال التحويلي. ويتوقع تنفيذ عدد أكبر من مشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عام 2021. وفي نفس الوقت، ستساهم الأنشطة التي تشكل جزءاً من مسار عمل التكنولوجيا لخطة الموظفين، والعمليات، والتكنولوجيا أيضاً في رقم أعلى للاستهلاك، المقرر حالياً أن يرتفع بمقدار 200 000 دولار أمريكي. ومع تطبيق نظم إضافية ناشئة عن مشروعات الميزانية الرأسمالية المعتمدة في السنوات السابقة، ستكون هناك زيادة في تكاليف الصيانة، والدعم، والترخيص. وسيتم تقدير هذه التكاليف وإدراجها في المقترح النهائي لميزانية عام 2021 كجزء من مكون الزيادة الحقيقية في نمو الميزانية. ومن المتوقع أن تعوض وفورات مشروعات الميزانية الرأسمالية المنجزة جزءاً من هذه التكاليف نتيجة لتطبيق عملية تحقيق الفوائد التي أدخلت مؤخراً.

(4) **تكاليف غير الموظفين الناجمة عن التعديلات المؤسسية والتشغيلية في سياق ما بعد كوفيد-19.** ما زال من الصعب التنبؤ بأثر الجائحة العالمية وكيف سينعكس على التسويات في الميزانية. والحاجة لإنشاء فضاءات عمل جديدة تستجيب للاحتياجات التكنولوجية والمتعلقة بالسلامة الصحية، مثل مرافق المؤتمرات وقاعات الاجتماعات المختلطة، وتعزيز الأمن، والتنظيف الأكثر عمقا وتواتراً لأماكن العمل، هي أمثلة لأنواع التكاليف التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار. ومع الزيادة المتوقعة في تكاليف وحدات السفر في عام 2021، سيتم عقد المزيد من البعثات عن بعد، وتطبيق تدقيق صارم لضمان القيمة مقابل المال المنفق على سفر البعثات. ونتيجة لذلك، لا يمكن استخدام تكاليف السفر لعام 2020 كخط أساس لعام 2021، ويهدف الصندوق إلى تخفيض التكاليف الإجمالية للسفر.

(5) **الزيادات الحقيقية المحتملة الأخرى.** من المرجح أيضاً أن تؤدي الأولويات والمبادرات الأخرى إلى زيادة التكاليف الحقيقية. وتشمل هذه المنتجات المالية المتباينة، ومنهجيات الإقراض المستندة إلى النتائج، والانخراط مع عملية إصلاح الأمم المتحدة. وسيواصل الصندوق تنفيذ الإجراءات المتفق عليها في خارطة الطريق للاستراتيجية المالية للصندوق وتدعيم الإطار الحالي لإدارة المخاطر المؤسسية، مع إيلاء اهتمام خاص للمخاطر القطرية والتشغيلية، والمخاطر المالية، والاستعداد للأنشطة الرامية إلى توسيع وتنويع قاعدة موارد الصندوق. ومن المتوقع أن تقوم الإدارة بتدبير موارد لهذه الأنشطة ذات الأولوية العالية عن طريق التعويض عن التكاليف الإضافية بتخفيضات في مجالات أخرى من برنامج العمل حيث يمكن تحقيق وفورات.

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

(أ) تستند تكاليف الموظفين لميزانية عام 2021 إلى الافتراضات التالية:

- من غير المتوقع حدوث أية زيادة في الرواتب الأساسية سواء لموظفي فئة الخدمات العامة أو الموظفين الفنيين في عام 2021، على الرغم من أن لجنة الخدمة المدنية الدولية التابعة للأمم المتحدة قد تدخل تعديلات على بعض المعايير المستخدمة لتحديد

المرتب الداخل في حساب المعاش التقاعدي، مما قد يؤدي إلى تكاليف إضافية للمنظمة. وسيتعين أخذ هذه التكاليف في الاعتبار في التكاليف المعيارية المنقحة لجميع فئات الموظفين ودرجاتهم، ودمج نتائج العملية بالكامل في مكون تكاليف الموظفين المستخدم لإعداد الميزانية النهائية.

- ومن المتوقع أن يرتفع تأثير التسعير على مكون تكاليف الموظفين بحوالي 2.51 مليون دولار أمريكي كنتيجة للتغييرات، والترقيات، وزيادة الدرجات ضمن نفس الرتب في المنظمة.

(ب) تستند تسوية التضخم في ميزانية عام 2021 إلى المنهجية المتفق عليها، باستخدام أرقام تضخم محددة لعدة بنود ومتوسط مرجح لمؤشر أسعار المستهلك في العالم وفي إيطاليا لجميع التكاليف الأخرى. وسوف تؤثر هذه التسويات على بنود في الميزانية مثل الخبراء الاستشاريين، والسفر، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكاليف أخرى. ومن المتوقع أن يعوض انخفاض نشاط السفر عن الزيادات في أسعار وحدات السفر. ويرد في الجدول 4 استعراض عام لجميع الزيادات في الأسعار.

55- وفيما يتعلق بالاستعراض المسبق رفيع المستوى الحالي، استخدم سعر الصرف البالغ 0.885 يورو إلى 1 دولار أمريكي والمستخدم في ميزانية عام 2020. وسيتم إعداد وثيقة ميزانية عام 2021 باستخدام سعر الصرف المحدد وفقا للمنهجية المعتمدة (وهي متوسط سعر الصرف الشهري التشغيلي للأمم المتحدة من أكتوبر/تشرين الأول 2019 إلى سبتمبر/أيلول 2020). وكمؤشر، كان متوسط سعر الصرف للأمم المتحدة من يناير/كانون الثاني إلى يونيو/حزيران 2020 يساوي 0.905 يورو إلى 1 دولار أمريكي، مما ينتج عنه انخفاض طفيف في الميزانية الاسمية بسبب القيمة الأقل للجزء المعين باليورو في ميزانية الصندوق.

56- وفقا للممارسة العادية، سيتم تحديد تبعات جميع العوامل المحركة للتكاليف المذكورة أعلاه، بالإضافة إلى أية عوامل تم تحديدها حديثا، خلال إعداد وثيقة الميزانية المقترحة النهائية. وسيتم تقدير تكلفة كل إنفاق على أساس الزيادات في الأسعار الفعلية حيثما كان ذلك متاحا، والأسعار المتفاوض بشأنها من أجل عقود محددة، وعوامل خفض الأسعار الأخرى، وتطبيق التضخم العادي. وسيتم قدر الإمكان استيعاب العوامل المحركة للتكاليف المتعلقة بالأسعار جزئيا لتحقيق النمو الحقيقي الصفري، والحد الأدنى من النمو الاسمي في الميزانية.

57- ويبادر الصندوق حاليا في استعراض شامل لمرافقه وأصوله، ليس فقط في المقر، بل أيضا في مكاتبه القطرية، وذلك لتقييم استمرار ملاءمتها وكفاءتها التكاليفية في بيئة العمل "الطبيعية الجديدة".

58- ومن المعترف به أن تطبيق وتنفيذ التوصيات المنبثقة عن دراسة الموارد البشرية هو أحد العوامل الهامة المحركة للتكاليف. ولذلك يتوقع أن يكون التنفيذ تدريجيا للإبقاء على ميزانية نمو حقيقي صفري في عام 2021.

## جيم - الميزانية العادية الصافية المقترحة لعام 2021

59- في هذه المرحلة، تصل الميزانية العادية الصافية رقيقة المستوى المقترحة لعام 2021 إلى 159.4 مليون دولار أمريكي، ويمثل ذلك زيادة اسمية بنسبة 0.96 في المائة (1.51 مليون دولار أمريكي) مقارنة بعام 2020، مدفوعة أساسا بمكون تكاليف الموظفين، ومبلغ 2.5 مليون دولار أمريكي سالب، الذي يمثل التخفيضات في مكونات تكاليف السفر وغير ذلك من التكاليف (مثل التكاليف الإدارية). وللمزيد من خفض التكاليف في المدى المتوسط إلى الطويل، يتحرى الصندوق إمكانية عقد دورة مجلس المحافظين لعام 2021 في شكل افتراضي، ويقدم التبعات الإجمالية لذلك، بالإضافة إلى إيجابيات وسلبيات عقد اجتماعات فعلية أقل انتظاما في المستقبل.

- 60- في المدى المتوسط، وبما يتماشى مع زيادة مستوى تنفيذ البرامج وبرنامج القروض والمنح، بالإضافة إلى الأنشطة المقررة، يتوقع تحقيق زيادات حقيقية متواضعة في فترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، عندما يتعين تكريس موارد كافية بطريقة تضمن أن تملك الفرق القطرية الأدوات والحوافز للتعلم بصورة أسرع وأكثر فعالية عما يصلح، وما لا يصلح، والتكيف بشكل أكمل. وسوف يتطلب هذا تخطيطاً استراتيجياً أكثر تواتراً مع أصحاب المصلحة، ورشاقة أكبر خلال تصميم المشروعات وتنفيذها، من أجل الإبقاء على التركيز المستمر على مضاعفة أثر الصندوق بحلول عام 2030.
- 61- يدرك الصندوق أنه في البيئة المحدودة لميزانية النمو الصفري لا بد من بعض المفاضلات الصعبة. ويقوم رؤساء الدوائر بتقييم مجالات العمل المختلفة بشكل منتقد نظراً للحاجة إلى إعادة ترتيب الأولويات – على سبيل المثال، تحقيق المستوى الأمثل من الموارد المخصصة للأنشطة المتعلقة بالسفر عن طريق اختيار ما يمكن تأخيرها أو تحويله إلى بيئة افتراضية. ويتم النظر أيضاً في مستويات البحوث، والإبلاغ، والمطبوعات، والمشاركة في الأحداث. وقد تم إجراء مراجعة شاملة لمجالات التركيز الرئيسية كجزء من عملية التخطيط وتحديد الأولويات الاستراتيجية التي تم تبسيطها حديثاً. وفي معظم الحالات، تعتبر التقارير والمطبوعات امتدادات طفيفة للعمل البحثي المنتهي بالفعل، مع الحد الأدنى من التكاليف الإضافية، مما يعني أن الوفورات المحتملة محدودة. ومع ذلك، يواصل الصندوق ضمان أن يتم تمويل الأنشطة الصحيحة من المصادر الصحيحة، وتخفيف الضغط على الميزانية الإدارية.
- 62- ويبدو في هذه المرحلة، ونظراً للقيود المتعلقة بكوفيد-19، أن الدورة القادمة لمجلس المحافظين يمكن أن تتعدى بشكل افتراضي، كما ذكر أعلاه. وهذا يعني أن الصندوق قد يحقق بعض الوفورات الصافية للتعويض عن الزيادات المرتبطة بتكاليف الترجمة والتكنولوجيا. وقد أظهرت التجربة الحديثة لاستضافة اجتماعات افتراضية مختلفة للهيئات الرئاسية تكاليف متكافئة، وفي بعض الحالات أعلى، للترجمة الفورية والتحريرية. ولذلك قد لا تكون الوفورات كبيرة كالتي تم تحقيقها مثلاً عندما تم نقل دورة مجلس المحافظين من مبنى الصندوق إلى مبنى منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. ومع ذلك، يمكن توقع بعض الوفورات في تكاليف السفر وتلك المتعلقة بالضيافة.
- 63- من أجل الحفاظ على نسبة مناسبة بين موظفي الخدمة العامة والموظفين الفنيين، يواصل الصندوق عن كثب رصد التجميد الحالي الذي يقتصر فيه تعيين موظفين خارجيين من فئة الخدمة العامة على الظروف الاستثنائية والنادرة للغاية، أي عندما لا يمكن العثور على المهارات والخبرات اللازمة داخلياً. وهذا يساعد على إدارة التكاليف الإجمالية للموظفين. كما أن الصندوق يتحرى بشكل منتقد إمكانية تنفيذ مراكز لدعم العمل الإداري المكتبي في المقر والمكاتب القطرية للصندوق حيث تثبت كفاءتها التكاليفية.
- 64- وسيجري استعراض تكاليف كل بند وتنقيحها في وثيقة الميزانية النهائية كي تعبر عن الزيادات الحقيقية المتعلقة بالأسعار، وسيجري تعديل ذلك حسب متوسط سعر الصرف لفترة الاثني عشر شهراً بالنسبة للنفقات المقومة باليورو. وسوف تؤخذ في الحسبان أيضاً تعليقات لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي على هذا الاستعراض المسبق رفيع المستوى.
- 65- ويعرض الجدول 4 أدناه مقارنة بين الميزانية المعتمدة لعام 2020 والميزانية ريفية المستوى المقترحة لعام 2021. وهي تحدد قرار الإدارة إعادة ترتيب مستويات الموارد المخصصة لفئات التكلفة الرئيسية بشكل استراتيجي. ويتوقع الصندوق أن يتمكن من الاستفادة من الفرصة التي وفرتها الأزمة والتغييرات في المشهد العالمي للأعمال لتحقيق كفاءة أكبر. وسوف يشمل هذا تعزيز موارد الموظفين وإعادة تنظيم ممارسات العمل على أساس أنه يمكن تحقيق أثر أكبر بعدد أكبر من الموظفين ولكن بموارد أقل من غير الموظفين.

الجدول 4

**الميزانية العادية الصافية – تكاليف الموظفين وغير الموظفين للسنتين 2020 و2021**  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

فئة الإنفاق	الميزانية المعتمدة لعام 2020	الميزانية المقترحة لعام 2021
الموظفون	94.32	98.34
الخبراء الاستشاريون	22.51	22.80
سفریات العمل	9.6	6.72
تكاليف غير الموظفين	5.45	5.65
المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	26.02	25.90
تكاليف أخرى		
<b>المجموع</b>	<b>157.9</b>	<b>159.41</b>

66- سيتم تقديم توزيع مفصل للميزانية العادية للصندوق بحسب فئات الإنفاق، وركائز مجموعات المخرجات المؤسسية، والدوائر في وثيقة الميزانية الرئيسية.

67- ستشمل الميزانية المقترحة لعام 2021 الشريحة الثانية لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا التي تبلغ مدتها ثلاث سنوات لمواصلة مسار الصندوق في تعزيز قدرات وإمكانات الموظفين، والأتمتة. وسيقدم تقرير مرحلي عن وضع خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا إلى المجلس التنفيذي بصورة منفصلة عن الاستعراض المسبق رفيع المستوى. ومن المتوقع أن تضم وثيقة الميزانية النهائية بشكل كامل تحديثا مفصلا عن خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، ومقترح طلب سحب الشريحة الثانية من ميزانية الاستثمار الموجه في قدرات الصندوق لاستعراضه من قبل لجنة مراجعة الحسابات في نوفمبر/تشرين الثاني 2020، ولموافقة المجلس التنفيذي عليه في ديسمبر/كانون الأول.

### دال - الميزانية الإجمالية المقترحة لعام 2021

68- يتولى الصندوق تنفيذ وإدارة عدد من العمليات لأطراف ثالثة، وهي عمليات خارجية ولكنها تكمل برنامج قروضه ومنحه. وتمول هذه العمليات من الأموال التكميلية. وينطوي الدخول في أنشطة هذه الشراكات على تكاليف تراكمية إضافية يتكبدتها الصندوق في التصميم، والتنفيذ، والإشراف، والإدارة. وتمول هذه التكاليف في العادة من إيرادات رسوم الإدارة بموجب اتفاقيات الأموال التكميلية، وتقدر حاليا بقيمة 4.7 مليون دولار أمريكي.

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

70- في السنتين الماضيتين، استثمر الصندوق في تحسين نظمه لإدارة هذه الصناديق، ويتم الآن دمج جميع البيانات المتعلقة باتفاقيات التمويل التكميلي في النظم المؤسسية للصندوق. وقد نتج عن ذلك تعزيز الكفاءة، وتعزيز الامتثال، وتحسين المعلومات والإبلاغ.

71- وسيجري استعراض التقديرات المذكورة أعلاه قبل إعداد الصيغة النهائية للميزانية الإجمالية المقترحة لإدراجها في وثيقة الميزانية النهائية. ويمكن استرداد المبلغ بالكامل من الجزء السنوي القابل للتخصيص من إيرادات الرسوم المحصلة من إدارة الأموال التكميلية. وبناء عليه، تقدر الميزانية الإجمالية حالياً بمبلغ 164.1 مليون دولار أمريكي، ويشمل هذا المبلغ موارد لإدارة العمليات الممولة بأموال تكميلية. ونظراً إلى أن عدد الأموال التكميلية التي يديرها الصندوق قد يزداد، فقد تشير وثيقة الميزانية النهائية إلى ميزانية إجمالية أعلى بنحو طفيف. ولا تلتزم الموافقة إلا على الميزانية العادية الصافية المقترحة التي تبلغ قيمتها 159.4 مليون دولار أمريكي.

الجدول 5

### الميزانيتان الإجمالية والصافية الإشاريتان لعام 2021

(بملايين الدولارات الأمريكية)

فئة الإنفاق	الميزانية المعتمدة لعام 2020	الميزانية المقترحة لعام 2021
الميزانية الإجمالية	162.60	164.11
تكاليف دعم أنشطة الأموال التكميلية	(4.70)	(4.70)
الميزانية الصافية	157.90	159.41

### هاء - الميزانية الرأسمالية لعام 2021

72- لقد تم الإبقاء على الميزانية الرأسمالية للصندوق عند مستوى منخفض جداً لعدة سنوات الآن. وكان أحد أسباب ذلك هو تخفيض حجم المشروعات الجديدة وتحويل التركيز نحو تنفيذ المشروعات. وأدى ذلك إلى حقيقة أنه يوجد حالياً عدد من المشروعات في ذخيرة المشروعات لا يتوفر لها التمويل في الميزانية الرأسمالية لعام 2020. وسوف تحتاج تلك المشروعات إلى تمويل من الميزانية الرأسمالية لعام 2021، بالإضافة إلى الطلبات الجديدة المتوقعة للعام القادم. وقد أظهرت أزمة كوفيد-19 أهمية النظم والبنية الأساسية الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل استمرار العمل. لذلك، من المتوقع أن يزداد الطلب على الرقمنة، الأمر الذي يتطلب العودة إلى المستويات التاريخية للميزانية الرأسمالية. وسوف يمكن هذا الصندوق من الاستمرار في تحوله الرقمي وانتقاله إلى الحلول السحابية. كما ستلزم أجزاء من الميزانية الرأسمالية لعام 2021 لتمويل بعض الأنشطة من مسار العمل المتعلق بالتكنولوجيا في خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.

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

74- يقدر بأن الميزانية الرأسمالية المقترحة لعام 2021 ستتراوح بين 6.5 مليون دولار أمريكي و7.5 مليون دولار أمريكي، وستتألف بشكل رئيسي من النفقات الرأسمالية الدورية، ومشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

75- وتشكل زيادة جزء النفقات الرأسمالية من الميزانية الرأسمالية دون قدرة مكافئة للحفاظ على تلك الحلول تحدياً من حيث الاستدامة. والانتقال المتزايد إلى الحلول السحابية، المناسبة لمنظمة لامركزية، مع زيادة العمل الافتراضي وعن بعد، سيؤدي لانتقال تدريجي في المدى المتوسط إلى الطويل إلى نفقات تشغيلية أعلى ونفقات رأسمالية أقل.

76- سيتم عرض المزيد من التفاصيل في وثيقة الميزانية النهائية بالإضافة إلى تقدير لإمكانية التطبيق المرحلي للخطط والتكاليف على مدى عدة سنوات.

- 77- في عام 2018، استحدث مكتب الميزنة الاستراتيجية عملية صارمة لتحقيق الفوائد في لجنة حوكمة تكنولوجيا المعلومات، لرصد وتحقيق الوفورات والكفاءات الموعودة عند الانتهاء من مختلف المشروعات الرأسمالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن المتوقع أن يجري استعراض دقيق لأي مشروع من المقرر الانتهاء منه في عامي 2019 و2020، وتطبيق الكفاءات والوفورات المحققة على دورات الميزانيات اللاحقة.
- 78- مع توجه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر فأكثر نحو نموذج الاشتراك، يدرك الصندوق بأنه مع مرور الوقت سيكون لنسبة أكبر من مشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المنفذة تكاليف متكررة تؤثر على الميزانيات العادية المستقبلية. وتبقى التكاليف المتكررة من الاستثمارات الرأسمالية عاملاً محركاً للتكاليف، ولكن لضمان مستوى يمكن تحمله، يتعين تقييم الاستثمارات المستقبلية بعناية.
- 79- لمساعدة الصندوق في تقييم المشروعات الرأسمالية المستقبلية بشكل صارم، تخضع جميع المبادرات المقترحة لعملية استعراض دقيقة، ويتم إضفاء الطابع الرسمي عليها من خلال لجنة حوكمة تكنولوجيا المعلومات من أجل تقييم ملاءمتها، وتصميمها الأمثل، ومواءمتها مع الأولويات المؤسسية، والقيمة مقابل المال المنفق.



الاستثمار في السكان الريفيين

الاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في  
الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2021، وخطته  
الإشارية للفترة 2022-2023

## المحتويات

1	أولاً- المقدمة
1	ثانياً- التقدم المحرز في الأنشطة في عام 2020
1	ألف- إجراء التقييمات في سياق كوفيد-19
2	باء- التقدم المحرز في أنشطة تقييم مختارة في عام 2020
4	جيم- استخدام ميزانية عام 2020
5	ثالثاً- الأهداف الاستراتيجية لمكتب التقييم المستقل
6	رابعاً- برنامج عمل عام 2021
9	خامساً - مظهر الموارد لعام 2021
9	ألف - الموارد من الموظفين
9	باء - متطلبات الميزانية
13	سادساً - الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل واعتبارات للنظر فيها في المستقبل

## الملاحق

	الملحق الأول – إطار قياس النتائج لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021
	الملحق الثاني – تقدم مكتب التقييم المستقل في تحقيق الأهداف مقابل إطار إدارة النتائج لعام 2020
	الملحق الثالث – أنشطة التقييم المقترحة لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021
	الملحق الرابع - خطة العمل الإشارية لمكتب التقييم المستقل للفترة 2022-2023



## أولا- المقدمة

- 1- **عام من التغيير.** قدم استعراض النظراء الخارجي لمهمة التقييم في الصندوق الذي أُجري في 2018-2019 (EB 2018/124/R.8) توصيات لمواصلة تحسين عمليات ومجموعة منتجات مكتب التقييم المستقل في الصندوق. والتزم مكتب التقييم المستقل بتنقيح مجموعة منتجاته لتشمل منتجات جديدة مثل التقييمات المواضيعية، على أن تنعكس في برنامج عمل وميزانية مكتب التقييم المستقل لعام 2020. وكان هذا أول برنامج عمل انتقالي نحو تنفيذ توصيات استعراض النظراء. وخلال عام 2021، ستصبح إجراءات مكتب التقييم المستقل لتنفيذ التغييرات الموصى بها فعالة تماما. وبالتالي، سيكون عام 2021 عاما من التغيير، ويضع مكتب التقييم المستقل في مكانة أكثر استراتيجية لتلبية الاحتياجات من حيث المساءلة والتعلم للهيئات الرئاسية وإدارة الصندوق في سياق التقدم نحو تحقيق الغايات المحددة في إطار أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما تلك المتعلقة بهدف التنمية المستدامة 2. وعلى غرار برنامج العمل والميزانية لعام 2020، فإن برنامج العمل والميزانية هذا سيكون ذو طابع انتقالي أيضا. وسيتبعه تنفيذ مكتب التقييم المستقل لاستراتيجية تقييم متعددة السنوات على المدى المتوسط من شأنها أن تُرسخ بقوة مساهمته في الفعالية الإنمائية للصندوق في سياق خطة التنمية المستدامة.
- 2- **إعداد برنامج العمل والميزانية.** أُعدت هذه الوثيقة استرشادا بالمشاورات المكثفة التي أجراها مكتب التقييم المستقل مع الهيئات الرئاسية للصندوق وإدارته وموظفو مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، تسترشد هذه الوثيقة باستعراض النظراء الخارجي لمهمة التقييم في الصندوق، وخطة العمل المشتركة لمكتب التقييم المستقل المتفق عليها في وقت لاحق مع إدارة الصندوق والمعروضة على لجنة التقييم في دورتها الثامنة بعد المائة.<sup>1</sup>
- 3- وتبين هذه الوثيقة أولويات مكتب التقييم المستقل لعام 2021 وما بعده وكيف تتصل ببرنامج عمله ومتطلباته من الموارد. وبالإضافة إلى ذلك، توفر الوثيقة تحديدا بشأن التقدم المحرز في عام 2020 واستخدام الميزانية حتى يونيو/حزيران 2020 واستخدامها المتوقع حتى نهاية عام 2020. وتوضح أيضا أرقام النفقات الفعلية لعام 2019. وتمشيا مع سياسة التقييم في الصندوق،<sup>2</sup> أُعدت ميزانية المكتب بشكل مستقل عن الميزانية الإدارية للصندوق. وتستند الميزانية المقترحة إلى نفس مبادئ ومعايير الميزنة (مثل سعر الصرف، والتكاليف القياسية لوظائف الموظفين) التي استخدمتها إدارة الصندوق في إعداد ميزانيتها الإدارية لعام 2021.<sup>3</sup>

## ثانيا- التقدم المحرز في الأنشطة في عام 2020

### ألف- إجراء التقييمات في سياق كوفيد-19

- 4- أثير تفشي كوفيد-19 على تنفيذ برنامج عمل مكتب التقييم المستقل. قدم مكتب التقييم المستقل تحديثا شفويا إلى لجنة التقييم في دورتها التاسعة بعد المائة بشأن خطط تكيف التقييمات الفردية. فعلى سبيل المثال، نُجِرى تعديلات على النهج المعيارية لجمع البيانات وتحليلها ومشاورات أصحاب المصلحة، ويجري اعتماد ممارسات جديدة. ويقوم مكتب التقييم المستقل بجمع البيانات من خلال استعراض الوثائق، ومشاورات مع أصحاب المصلحة عن بُعد عبر الهاتف وتطبيق Zoom وتطبيق Skype، ويجري المزيد من التحليل

<sup>1</sup> <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/EC-2020-108-W-P-5.pdf>

<sup>2</sup> انظر سياسة التقييم في الصندوق (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>). ويجري حاليا إعداد سياسة جديدة بشأن التقييم لموافقة المجلس التنفيذي عليها في دورته الحادية والثلاثين بعد المائة في ديسمبر/كانون الأول 2020.

<sup>3</sup> ستتاح لمكتب التقييم المستقل في سبتمبر/أيلول 2020 معايير جديدة لعام 2021 مثل تكاليف الموظفين المعيارية المحدثة وسعر الصرف المعيارى للدولار الأمريكي مقابل اليورو.

باستخدام بيانات رصد المشروعات وتقييمها. وبالإضافة إلى ذلك، هناك جهود جارية لاستكشاف إمكانية الاستعانة بخبراء استشاريين محليين لإجراء البعثات القصيرة الموجهة حيثما تسمح الظروف بذلك. كما يستكشف مكتب التقييم المستقل إمكانية استخدام نظم المعلومات الجغرافية، ويتعاون مع شعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي لإعداد جرد للمشروعات ذات المرجعية الجغرافية لمواقع تدخلها. وبشكل عام، وضع مكتب التقييم المستقل عددا من المبادئ التي يلتزم باتباعها، على النحو المبين أدناه:

- (1) احترام أولويات السلامة الصحية والتوجيهات المقدمة من منظمة الصحة العالمية والصندوق والبلدان المعنية، والالتزام بقيود السفر الدولية والمحلية المطبقة في البلدان التي تُنفذ فيها البرامج.
- (2) احترام الصحة والرفاه والمبادئ الأخلاقية والقيم الثقافية لأصحاب المصلحة المعنيين بالتقييم وموظفي مكتب التقييم المستقل عند إجراء التقييمات.
- (3) تقليل السفر الدولي إلى أدنى حد ممكن. وإجراء أحداث التقييم وجمع البيانات عن بُعد (بما في ذلك عن طريق الاجتماعات الافتراضية). واستخدام الوثائق وقواعد البيانات القائمة والبيانات الثانوية الأخرى على أمثل وجه.
- (4) استخدام التكنولوجيات القابلة للتعديل لجمع البيانات عن بُعد والتحقق من صحتها إلى أقصى حد ممكن، مثل تحليل البيانات الجغرافية المكانية للتدخلات ذات المرجعية الجغرافية حيثما تكون ذات صلة.
- (5) إذا اعتبرت آمنه ومسموح بها بموجب القواعد الوطنية، تكليف الخبراء الاستشاريين الوطنيين بإجراء زيارات ميدانية مختارة للتحقق من النتائج عن طريق مصادر أخرى. وسيُطلب من الخبراء الاستشاريين الوطنيين الالتزام بجميع قيود السفر المحلية والتوجيهات الصحية.
- (6) التعاون مع المكاتب والشبكات والمنظمات المهنية الأخرى المعنية بالتقييم لتعزيز تبادل الخبرات والممارسات. واستخلاص دروس من هذه الحكمة الجماعية بشأن الممارسات الجيدة والمخاطر والصعوبات لتعزيز مكاسب الكفاءة أثناء الأزمة. واستخدم تجربة الأزمة هذه كفرصة للتفكير في ممارسات التقييم المستقبلية وإرشادها.

## باء- التقدم المحرز في أنشطة تقييم مختارة في عام 2020

5- يرد أدناه التقدم المحرز بشأن أنشطة تقييم مختارة:

- **الانتهاء من التقييم المؤسسي لدعم الصندوق للابتكار ونمو الإنتاجية لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الشاملة والمستدامة.** من المقرر عرض نتائج وتوصيات التقييم على لجنة التقييم في دورتها العاشرة بعد المائة وعلى المجلس التنفيذي في دورته الثلاثين بعد المائة المقرر عقدها في سبتمبر/أيلول 2020. وسيُعقد حدث تعلم داخلي لموظفي الصندوق والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها في أواخر سبتمبر/أيلول 2020.
- **تقييم مواضيعي لمساهمة الصندوق في تكييف أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغير المناخ.** عُرضت وثيقة النهج<sup>4</sup> الخاصة بالتقييم المواضيعي على لجنة التقييم في دورتها الثامنة بعد المائة التي عُقدت في أبريل/نيسان 2020. ويجري حاليا تنفيذ التقييم وإعداد دراسات حالة وبدأت المشاورات والمقابلات مع أصحاب المصلحة. ولن تُجرى الزيارات الميدانية إلا في حالة رفع القيود المفروضة على السفر الدولي والمحلي.

<sup>4</sup> انظر <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/EC-2020-108-W-P-4.pdf>

- **تقييم تجميعي للبنية الأساسية الريفية.** انتهى مكتب التقييم المستقل من إعداد ورقة النهج. وبدأ جمع البيانات وتحليلها. ونظرا للقيود التي تفرضها جائحة كوفيد-19، لن تُجرى الزيارات الميدانية المختارة المقررة لاستكمال الأدلة المكتبية.
- **تقييم مؤسسي مشترك مع مكاتب التقييم التابعة لبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بشأن التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها.** وضعت اختصاصات التقييم المؤسسي بالاشتراك مع مكاتب التقييم للوكالات الثلاث التي تتخذ من روما مقرا لها وستقدم إلى لجنة التقييم في دورتها العاشرة بعد المائة في سبتمبر/أيلول 2020. وبعد مرحلة البداية، من المتوقع أن يبدأ جمع البيانات وتحليلها في النصف الثاني من عام 2020. وسيتم الانتهاء من التقييم في عام 2021.
- **تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية.** تم الانتهاء من حلقات عمل المائدة المستديرة الوطنية لإكوادور ومدغشقر والسودان، وعُقدت حلقتا عمل عن بُعد لمدغشقر والسودان. وعُرض تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري لسيراليون على لجنة التقييم في دورتها الثامنة بعد المائة التي عُقدت في أبريل/نيسان، كما عُرض تقييم إكوادور ونيبال على اللجنة في دورتها التاسعة بعد المائة التي عقدت في يونيو/حزيران. ويقوم مكتب التقييم المستقل بعمل مكثبي ويجري مشاورات مع أصحاب المصلحة من أجل مشروعات تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية الجارية في بوروندي والمغرب والنيجر وباكستان وأوغندا. ويرصد مكتب التقييم المستقل باستمرار قيود السفر في البلدان ويعتزم القيام ببعثات قصيرة وموجهة في البلدان إذا ومتى سمح الوضع بذلك.<sup>5</sup>
- **تقييمات أداء المشروعات.** تتقدم تقييمات أداء المشروعات كما هو مقرر لها. غير أنه لا يُتوقع إجراء بعثات دولية لمعظم تقييمات أداء المشروعات. وبدلا من ذلك، سيقوم مكتب التقييم المستقل بالتحقق من الاستعراضات المكتبية من خلال مقابلات عن بُعد مع أصحاب المصلحة والزيارات الميدانية التي يقوم بها الخبراء الاستشاريون الوطنيون (إذا سمحت اللوائح الوطنية) واستخدام المصادر الأخرى للبيانات مثل نظم المعلومات الجغرافية حيثما تنطبق. وفي عام 2020، يجري مكتب التقييم المستقل تقييمات أداء المشروعات في بنغلاديش والجمهورية الدومينيكية وإندونيسيا والسنغال وطاجيكستان وأوغندا.
- **تقييمات الأثر.** سيتم الانتهاء في النصف الثاني من عام 2020 من تقييم أثر مشروع الإدارة المجتمعية المتكاملة للموارد الطبيعية في إثيوبيا الذي بدأ في عام 2019. أما بالنسبة إلى تقييم الأثر الجديد المقرر أن يبدأ في عام 2020، يقترح مكتب التقييم المستقل عدم الاضطلاع به. ولا تزال قيود السفر سارية في معظم البلدان. وبينما نظر مكتب التقييم المستقل في خيارات بديلة لتقييم الأثر، فقد خلص إلى أنه في حالة عدم وجود زيارات ميدانية مكثفة ومقابلات ميدانية، سيكون من الصعب جدا تصميم استراتيجية أخذ عينات موثوقة وإجراء مراقبة الجودة بمستوى مرضٍ. ومن شأن ذلك أيضا أن يؤدي إلى مخاطر صحية للمستفيدين وأصحاب المصلحة وموظفي مكتب التقييم المستقل. وبدلا من ذلك، يقترح مكتب التقييم المستقل تبكير جزء من الأنشطة المتعلقة بالتقييم المؤسسي المشترك للتعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها من عام 2021 إلى الجزء الثاني من عام 2020.

6- **متابعة استعراض النظراء الخارجي.** تتعلق الأنشطة في هذا المجال بما يلي: (1) إعداد مشروع سياسة محدثة بشأن التقييم؛ (2) توفير مدخلات للمناقشة المتعلقة بالاختصاصات المحدثة للجنة التقييم؛ (3) إعداد مذكرة بشأن مجموعة منتجات مكتب التقييم المستقل. وتحقيقا لهذه الغاية، عمل مكتب التقييم المستقل بالتشاور مع

<sup>5</sup> سيقوم بالبعثات خبراء استشاريون وطنيون، تحت إشراف دقيق من خبير التقييم الرئيسي في مكتب التقييم المستقل وخبراء استشاريين دوليين. وفي وقت إعداد هذه الوثيقة، كانت هناك بعثة جارية في أوغندا.

إدارة الصندوق والهيئات الرئاسية. ومن المقرر عرض المخرجات ذات الصلة على لجنة التقييم في دورتها الحادية عشرة بعد المائة التي ستعقد في أكتوبر/تشرين الأول 2020.

- 7- **أنشطة الاتصال المتعلقة بالتقييم.** أصدر مكتب التقييم المستقل ونشر على الجماهير الداخلية والخارجية: تسعة تقارير تقييم، وخمسة ملامح بارزة، وخمس نظرات ثقافية، وبيانين صحفيين، وتنبيه إعلامي واحد، وثلاث لمحات عامة، ونشرة تعليمية موجزة واحدة، وخمسة رسوم بيانية، ونشرتين إخباريتين فصليتين وثلاث تدوينات صوتية. كما نظم مكتب التقييم المستقل حدثين داخليين للتعلّم بشأن إطار النتائج القائمة على الأدلة للجنة الإنقاذ الدولية وأداة للجيب من أجل إدارة التقييمات التي تراعي التمايز بين الجنسين أثناء جائحة كوفيد-19 قدمها مكتب التقييم التابع لهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة). ونشر مكتب التقييم المستقل مدونتين بشأن تقييم التنمية المجتمعية وتُهج سلاسل القيمة. وشارك مكتب التقييم المستقل أيضا في العديد من الأحداث الخارجية، معظمها عن بُعد، مثل اجتماع الربيع لفريق التعاون في مجال التقييم، وحدث gLOCAL الذي اشتركت في تنظيمه مكاتب التقييم التابعة للصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي، والمؤتمر السنوي للبنك الدولي بشأن اقتصادات التنمية الذي استضافه البنك الدولي وجامعة أريزونا ومؤتمر لمجتمع التقييم في الهند.
- 8- كما قام مكتب التقييم المستقل بتطوير وإطلاق تطبيق يسمى IFAD Leaf للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية. وIFAD Leaf هو مركز مرجعي مضغوط يحتفظ بجميع تقارير مكتب التقييم المستقل في شكل محسّن للاستخدام بالأجهزة المتنقلة ويحتوي على مرادف مخصصة للبحث من خلال تقييمات مكتب التقييم المستقل بسرعة وبدقة.
- 9- **التعاون مع مكاتب التقييم الأخرى.** يتعاون مكتب التقييم المستقل مع مكاتب التقييم الأخرى التابعة للأمم المتحدة من خلال فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن تبادل المعلومات واستخلاص الأدلة التقييمية المتعلقة بالتدخلات الإنمائية التي تدعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وصغار المنتجين في أوقات الأزمات. كما نظم فريق التعاون في مجال التقييم التابع لمصارف التنمية متعددة الأطراف، والذي يعد مكتب التقييم المستقل عضوا فيه، ندوة افتراضية في أبريل/نيسان 2020 بشأن جمع الأدلة للتقييمات خلال كوفيد-19.
- 10- ودُعي مكتب التقييم المستقل إلى التعاون في عملية توليفية سريعة مشتركة، مع مكاتب التقييم التابعة للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، بشأن تحديد الأدلة على نوع التدخلات التي كانت فعالة في حماية سبل العيش الريفية والأمن الغذائي في أوقات الأزمات. ولن تقتصر هذه النشاط على عمليات الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى فحسب، بل ستشمل أيضا عددا من شركاء ومنظمات التنمية الأخرى.
- 11- ودُعي مكتب التقييم المستقل إلى التعاون في مبادرة التقييم العالمية التي يقودها مكتب التقييم في البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومن المتوقع أن تعزز المبادرة الطلب فضلا عن القدرات المؤسسية والتقنية للتقييم في البلدان النامية، وستنفذ بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية ووكالات الأمم المتحدة. وستتيح المبادرة لمكتب التقييم المستقل فرصة لتقاسم معرفته التقييمية وكذلك الاستفادة من ممارسات الجهات الأخرى.

## جيم- استخدام ميزانية عام 2020

- 12- يعرض الجدول 1 معلومات عن استخدام ميزانية مكتب التقييم المستقل في عامي 2019 و2020 حتى يونيو/حزيران 2020، فضلا عن معدل الاستخدام المتوقع بحلول نهاية العام. ومن المتوقع أن يكون استخدام الميزانية في عام 2020 منخفضا نسبيا نظرا للانخفاض الحاد في تكاليف السفر نتيجة لقيود السفر الناتجة عن كوفيد-19.

استخدام ميزانية مكتب التقييم المستقل في عام 2019 واستخدامها المتوقع في عام 2020 (حتى يونيو/حزيران 2020)<sup>6</sup>

أعمال التقييم	الميزانية المعتمدة لعام 2019	استخدام الميزانية في عام 2019	الميزانية المعتمدة لعام 2020	الالتزامات حتى يونيو/حزيران 2020	الاستخدام المتوقع حتى نهاية عام 2020
<b>تكاليف غير الموظفين</b>					
تكاليف السفر	840 000	684 704	820 000	133 669	360 000
أتعاب الخبراء الاستشاريين	1 400 000	1 517 371	1 390 000	1 225 363	1 390 000
نشر التقييمات وتدريب الموظفين وتكاليف أخرى	270 390	287 742	270 390	320 700	350 000
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>2 510 390</b>	<b>2 489 817</b>	<b>2 480 390</b>	<b>1 679 732</b>	<b>2 100 000</b>
<b>تكاليف الموظفين</b>					
<b>المجموع</b>	<b>3 473 221</b>	<b>7 2 542 136</b>	<b>3 388 338</b>	<b>8 2 772 056</b>	<b>3 200 000</b>
<b>الاستخدامات (بالنسبة المئوية)</b>	<b>84.10</b> <sup>9</sup>			<b>75.86</b>	<b>90.3</b>
<b>استعراض النظراء الخارجي</b> (جزء عام 2019 من إجمالي التكاليف)	200 000	115 392	-	-	-
<b>تعيين مدير مكتب التقييم المستقل</b>			137 000	0 <sup>10</sup>	100 000 <sup>11</sup>
<b>سياسة التقييم</b>			50 000	50 000	50 000
<b>الميزانية الإجمالية</b>	<b>6 183 611</b>	<b>5 147 345</b>	<b>6 055 728</b>	<b>4 501 788</b>	<b>5 450 000</b>

## ثالثاً- الأهداف الاستراتيجية لمكتب التقييم المستقل

13- كجزء من متابعة استعراض النظراء الخارجي، قام مكتب التقييم المستقل بتنقيح أهداف الشعبة لعام 2021 لتعكس بشكل أفضل المجموعة الواسعة من الأنشطة التي يضطلع بها. وتركز الأهداف بشكل متزايد على دور مكتب التقييم المستقل في تعزيز ثقافة التعلم والنتائج داخل الصندوق وخارجه ومساهمته في حوار التقييم على

<sup>6</sup> من المتوقع تغيير شكل هذا الجدول نتيجة إدخال تعديلات محتملة على عملية الإبلاغ عن الميزانية حيث قد يتم الإبلاغ عن تكاليف الموظفين وغير الموظفين بشكل منفصل. ولن يتم إعداد هذا الجدول اعتباراً من العام المقبل لتبسيط عملية الإبلاغ، على النحو الذي اقترحه استعراض النظراء الخارجي.

<sup>7</sup> كان لدى مكتب التقييم المستقل عدة وظائف شاغرة على مدار العام، وتم شغلها بشكل مستمر. ووفقاً للممارسات المعيارية في الصندوق، تُحسب تكاليف الموظفين في الميزانية على أساس التكاليف المعيارية التي يقدمها مكتب الميزنة الاستراتيجية. ويمكن أن يكون الاستخدام الفعلي أقل من التكاليف المعيارية.

<sup>8</sup> لا يلتزم مكتب الميزنة الاستراتيجية بأموال إلا مقابل الوظائف التي تم شغلها أو التي تم تحميل تكاليف بشأنها. وحتى وقت إعداد هذه الوثيقة، كانت هناك في مكتب التقييم المستقل وظائف شاغرة، وظيفية من الدرجة مد-2 وثلاث وظائف من الدرجة ف-3 ووظيفة من الدرجة ف-2. وتجري حالياً عملية التوظيف لوظيفة الدرجة مد-2 ووظيفتي الدرجة ف-3 ووظيفة الدرجة ف-2، ومن المقرر عودة موظف معار من الدرجة ف-3 في وقت لاحق من العام.

<sup>9</sup> بلغ معدل استخدام تكاليف الموظفين 73 في المائة بينما بلغ معدل استخدام تكاليف غير الموظفين 99.18 في المائة. وتُدرج تكاليف الموظفين في الميزانية بالمعدلات القياسية التي يحددها مكتب الميزنة الاستراتيجية. ويعتمد الاستخدام الفعلي على سعر صرف اليورو مقابل الدولار الأمريكي، والشروط التعاقدية للموظفين الحاليين وأي وظائف شاغرة قد تنشأ. وأتاح مكتب الميزنة الاستراتيجية أرقام الاستخدام الفعلي لتكاليف الموظفين في فبراير/شباط 2020. وبالتالي يختلف معدل الاستخدام المبلغ عنه هنا عن معدل الاستخدام المبلغ عنه في وثيقة برنامج العمل والميزانية لعام 2020 المقدمة إلى مجلس المحافظين في دورته الثالثة والأربعين.

<sup>10</sup> توصل مكتب التقييم المستقل إلى اتفاق مع شعبة الموارد البشرية سٌحُول بموجبها النفقات الفعلية المرتبطة بتعيين مدير مكتب التقييم المستقل بالكامل إلى شعبة الموارد البشرية في نهاية العملية.

<sup>11</sup> نظراً لأن المرشحين قد لا يتمكنون من السفر إلى روما في ضوء جائحة كوفيد-19، من المتوقع أن يتم إنفاق مبلغ أقل على العملية. ومع ذلك، لن يكون الاستخدام الفعلي معروفاً إلا في نهاية العملية.

المستوى العالمي وعلى المستويين الإقليمي والقطري. ويتمشى ذلك مع توصية استعراض النظراء الخارجي بأن يؤدي مكتب التقييم المستقل دوراً أكثر استراتيجياً داخل الصندوق وخارجه. والأهداف هي:

- (1) ضمان أدلة موثوقة ومستقلة لتحسين أداء الصندوق وشركائه على المستوى المؤسسي والإقليمي والقطري وعلى مستوى المشروعات؛
- (2) المساهمة في تعزيز حوار التقييم داخل الصندوق وعلى المستوى العالمي والإقليمي والقطري؛
- (3) تعزيز ثقافة النتائج والتعلم من التقييمات داخل الصندوق.

14- وسيواصل مكتب التقييم المستقل التفكير في أهدافه الاستراتيجية كجزء من عملية صياغة استراتيجية متعددة السنوات مقررة لعام 2021.

### رابعاً- برنامج عمل عام 2021

15- أوصى استعراض النظراء الخارجي أيضاً بتبسيط هيكل وثيقة برنامج عمل مكتب التقييم المستقل وميزانيته وعملية الإبلاغ. وبالتالي، تم تبسيط هذه الوثيقة لعام 2021 وجعلها أكثر إيجازاً.

### ألف- برنامج العمل المقترح لعام 2021

16- كما أوصى به استعراض النظراء الخارجي، سيعيد مكتب التقييم المستقل استراتيجية تقييم متعددة السنوات لعرضها على لجنة التقييم في عام 2021، وذلك بالتشاور مع لجنة التقييم والمجلس التنفيذي وإدارة الصندوق. وستوجه هذه الاستراتيجية اختيار التقييمات لعام 2022 وما بعده (تعتبر قائمة التقييمات لعام 2022 وما بعده الواردة في الملحق الرابع بهذه الوثيقة قائمة أولية).

17- واستناداً إلى نتائج وتوصيات استعراض النظراء، والاستعراض الداخلي الخاص بمكتب التقييم المستقل، والتغذية الراجعة من الهيئات الرئاسية والإدارة، سنتشمل أولويات التقييمات في عام 2021 وما بعده ما يلي: (1) تناول مواضيع التقييم التي تمثل تحديات كبرى للتنمية الريفية وتعكس التغييرات والإصلاحات الهيكلية الرئيسية في الصندوق؛ (2) تجريب منتجات التقييم الجديدة؛ (3) الاستجابة لاحتياجات التعلم الصادرة عن الهيئات الرئاسية والإدارة على المستوى الاستراتيجي ومستوى المشروعات؛ (4) توحيد النتائج المتعلقة بأداء حافظة الصندوق ونتائجها؛ (5) المساهمة في تحسين جودة التقييم الذاتي.

18- وفيما يخص الموضوعات التي تمثل تحديات عالمية رئيسية للتنمية الريفية، يخطط مكتب التقييم المستقل في عام 2021 لاستكمال التقييم المواضيعي لمساهمة الصندوق في تأقلم أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغير المناخ. وسيقوم التقييم المواضيعي بما يلي: (1) تقييم أداء الصندوق ونتائجه في دعم جهود المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة للتأقلم مع تغير المناخ (المكون التجميعي)؛ (2) تحديد الدروس الرئيسية وتقديم التوصيات بشأن السبل التي تسمح للصندوق بتعزيز نهجه وتحسين أدائه في هذا المجال (المكون الإرشادي).

19- وفيما يتعلق بإرشاد التغييرات والإصلاحات الهيكلية، سيبدأ مكتب التقييم المستقل في عام 2021 بإجراء تقييم مؤسسي يتناول الإصلاحات الخاصة بتطبيق اللامركزية في الصندوق لإتمامه في عام 2022. وسيشكّل ذلك متابعة للتقييم المؤسسي الذي تناول الموضوع ذاته وتم استكمالها في عام 2016، وسيغطي التقييم التغييرات الحاصلة في السنوات الخمس الماضية، من جهة التغييرات التنظيمية والأثر على الانخراط مع البلدان الشريكة ودعم العمل التشغيلي والاستراتيجي (بما في ذلك الأنشطة غير الإقرضية) ونتائجه.

20- وتشمل التغييرات التنظيمية أيضاً الشراكات المؤسسية مع الوكالات الأخرى. وفي عام 2021، سيتم استكمال التقييم المؤسسي المشترك لمكاتب التقييم في برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق بشأن التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، والذي بدأ في عام 2020.

- 21- وفيما يتعلق بتجريب منتجات التقييم الجديدة، يقترح مكتب التقييم المستقل في عام 2021 إجراء تقييم دون إقليمي لبلدان صغيرة تعاني من أوضاع هشة في غرب أفريقيا. ومن المتوقع أن تقوم التقييمات دون الإقليمية بتقييم استراتيجية الصندوق ونهجه وهيكله التنظيمي في البلدان التي تشترك بخصائص بارزة، وأن تخرج بتوصيات ودروس لصالح عمليات الصندوق في المنطقة دون الإقليمية المعنية. كما يُتوقع أن تكون هذه التقييمات ذات تركيز استراتيجي أو مواضيعي، وأن تغطي جوانب تنظيمية. وسيتم تحديد قائمة البلدان التي سيتم إدراجها في هذا التقييم في بدايته، وذلك بالتشاور مع الشعبة الإقليمية. وقد أعربت دائرة إدارة البرنامج عن اهتمامها بهذا التقييم في ضوء الانتشار الواسع للبلدان التي تعاني من أوضاع هشة في أفريقيا الغربية والوسطى، ومن هنا أهميته بالنسبة للدائرة والصندوق ككل.<sup>12</sup>
- 22- وفي عام 2021، من المقترح إجراء تقييم لمجموعة من المشروعات ويتناول مشروعات تنمية الأعمال الريفية. وسيشمل هذا التقييم مشروعات الصندوق التي تعمل على تنمية الأعمال داخل المزرعة وخارجها، كما قد يشمل المشروعات التي تتسم بخصائص مماثلة مثل المنطقة الجغرافية، ومرحلة التنفيذ والروابط بسلاسل القيمة. ويعتبر اختيار الموضوع عن الأولوية التي يوليها الصندوق للتحويل الريفي في إطاره الاستراتيجي للفترة 2016-2025 ضمن الهدف الاستراتيجي 2. ويمكن أن تغطي التقييمات المذكورة المشروعات الجارية وأن تؤدي إلى توليد نتائج ودروس ذات صلة أوسع بالمقارنة مع تقييمات المشروعات الفردية.
- 23- وفيما يتعلق بالاستجابة لاحتياجات التعلّم، سيعمل مكتب التقييم المستقل على تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية، والتي تستنير بها الاستراتيجيات القطرية. وفي عام 2021، سيختتم مكتب التقييم المستقل تقييمي الاستراتيجيتين القطريتين والبرنامجين القطريين لباكستان وبوروندي اللذين تم البدء بهما في عام 2020. ومن المزمع إجراء خمسة تقييمات جديدة لاستراتيجيات قطرية وبرامج قطرية في بوليفيا، وإسواتيني، وإندونيسيا، وملاوي وأوزبكستان.<sup>13</sup> ومن غير المتوقع إجراء تقييمات للاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى في عام 2021 نظرا إلى إجراء تقييم دون إقليمي فيه. وقد يضطلع مكتب التقييم المستقل في المستقبل بأكثر من تقييم واحد للاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري في شعبة إقليمية معينة في عام معين بناء على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة والطلب من الشعب الإقليمية التابعة لدائرة إدارة البرامج. وستتم هيكلة تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية بصورة أكثر استراتيجية، مع إعطائها شكلا جديدا وتطبيق معايير التقييم بصورة أكثر انتقائية.
- 24- وسيضطلع مكتب التقييم المستقل بإعداد تقرير توليفة تقييمية جديد حول أداء الحكومات في مشروعات الصندوق. وتم اختيار هذا الموضوع في ضوء النتائج الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2020، والتي تظهر تراجعا في أداء مشروعات الصندوق من حيث أداء الحكومات. ويعتبر ذلك هاما بشكل خاص بالنظر إلى ما وجده التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق من مستوى عال من الارتباط بين الفعالية، وأداء الحكومة، والإنجاز الإجمالي للمشروع.
- 25- وعلى مستوى المشروع، سيواصل مكتب التقييم المستقل إجراء تقييمات أداء المشروعات، وإن كان ذلك بأعداد أقل بالمقارنة مع السنوات السابقة. ويعتبر ذلك جزءا من إعادة التوازن بين التقييمات على مستوى المشروع والتقييمات الأكثر استراتيجية وفقا لما أوصى به استعراض النظراء الخارجي لعام 2019. ويقترح مكتب التقييم المستقل إجراء أربعة تقييمات لأداء المشروعات في عام 2021، وإتمامها في نهاية العام. ويأخذ هذا التخفيض بعين الاعتبار أيضا الزيادة في حجم العمل المطلوب في دليل التقييم، واستراتيجية التقييم، وإدخال المنتجات الجديدة.

<sup>12</sup> تمت المصادقة على استراتيجية الصندوق للانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة في عام 2016.

<sup>13</sup> في حالة بوليفيا، من المتوقع إعداد ورقة نهج فقط لعام 2021.

- 26- وفيما يتعلق بتوحيد النتائج المتعلقة بأداء حافظة الصندوق ونتائجها، سيعد مكتب التقييم المستقل في عام 2021 الإصدار التاسع عشر من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. وقد يتضمن التقرير في المستقبل فصولاً معيارية (مثل الفصول المتعلقة بأداء حافظة المشروعات والأنشطة غير الإقرافية)، علاوة على فصول تختلف من عام إلى آخر وتتضمن تحليلاً جديداً أو تجميعاً لنتائج تقييمات أكثر استراتيجية. وسيساعد ذلك على تحسين الاستجابة لاحتياجات التعلّم التنظيمي وإتاحة المزيد من الدروس التقييمية القابلة للتنفيذ. وسيشكّل التمعن بصورة أكبر في محتوى التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وهيكله، ومنهجيته جزءاً من مراجعة دليل التقييم.
- 27- وأخيراً، سيجري مكتب التقييم المستقل، في إطار دعمه الرامي إلى تعزيز جودة التقييم الذاتي، عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات بصورة مستمرة. ومن المتوقع أن تصبح عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات أقصر، مع تركيزها على المعايير التي تشهد تباعداً بين تصنيف التقييم الذاتي لدائرة إدارة البرامج وتصنيف مكتب التقييم المستقل. وفي المستقبل، يمكن أن يتم إدماج عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات في نظام إدارة النتائج التشغيلية أيضاً لضمان الإبلاغ عن نتائج التقييمات الذاتية للصندوق والتقييمات المستقلة على نحو متكامل. كما سيتفاعل مكتب التقييم المستقل مع دائرة إدارة البرامج فيما يخص مراجعة منتجات التقييم الذاتي، وسيكون متاحاً لإجراء مشاورات حول المنهجية.
- 28- ويتطلب تنقيح مجموعة المنتجات، مع إدخال منتجات جديدة واعتماد نهج أكثر حداثة لمنتجات التقييم الحالية، أن يصيغ مكتب التقييم المستقل منهجية تقييم جديدة. ويخطط مكتب التقييم المستقل للبدء بصياغة دليل تقييم جديد في عام 2021. وستأخذ المنهجية في الحسبان التغييرات في المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة. وسيتضمن هذا المسعى إجراء مشاورات مع الهيئات الرئاسية، وإدارة الصندوق، وشبكات التقييم الدولية.
- 29- وترد القائمة المقترحة لأنشطة التقييم الخاصة بمكتب التقييم المستقل لعام 2021 في الملحق الثالث، بينما يعرض الملحق الرابع الخطة الإشارية للفترة 2022-2023.



## خامسا - مظهروف الموارد لعام 2021

### ألف - الموارد من الموظفين

30- تستند متطلبات مكتب التقييم المستقل من الموظفين إلى عملية التخطيط الاستراتيجي السنوي الشامل لقوة العمل، والتي تؤكد على أنه ينبغي على المكتب أن يكون في وضع يسمح له بتنفيذ جميع الأنشطة المقررة في الوقت المناسب بمستواه الحالي من الموظفين.

الجدول 2

مستوى الموظفين لعام 2020 ومستوى الموظفين المقترح لعام 2021		الفئة
2021	2020	
(المستوى المقترح)		
<b>الموظفون الفنيون</b>		
1	1	المدير
1	1	نائب المدير
3	3	كبار موظفي التقييم
6	7	موظفو التقييم
2	2	محلل بحوث تقييم
1	-	موظف معرفة واتصال في مجال التقييم
<b>14</b>	<b>14</b>	<b>المجموع الفرعي للموظفين الفنيين</b>
<b>موظفو الخدمة العامة</b>		
1	1	مساعد إداري
1	1	مساعد المدير
1	1	مساعد نائب المدير
3	3	مساعدو التقييم
<b>6</b>	<b>6</b>	<b>المجموع الفرعي لموظفي الخدمة العامة</b>
<b>20</b>	<b>20</b>	<b>المجموع الكلي</b>

### باء - متطلبات الميزانية

31- سيكون لتوصيات استعراض الأقران وتنفيذها تبعات على مصفوفة المنتجات والعمليات وعلى الميزانية. وفي عام 2021، سيعمل مكتب التقييم المستقل على استخدام منتجات جديدة مثل التقييمات دون الإقليمية وتقييمات مجموعة مشروعات. وتستند متطلبات الموارد التي يتم الإبلاغ عنها لهذه التقييمات إلى أفضل تقديرات مكتب التقييم المستقل. ولن يتضح المستوى الفعلي للموارد اللازمة من أجل استخدام هذه المنتجات الجديدة في المستقبل إلا بحلول نهاية عام 2021.

32- ويتم عرض الميزانية المقترحة حسب نوع النشاط أو التقييم في الجدول 3، وحسب الغايات المكتبية في الجدول 4. وبما يتماشى مع توصيات استعراض الأقران الخارجي، قام مكتب التقييم المستقل بتبسيط عرض الميزانية وتخفيض عدد الملاحق. وعند الاقتضاء، تقارن الجداول ميزانية عام 2021 ذات الصلة مع ميزانية العام (الأعوام) السابقة. ويتضمن الجدول 5 ميزانية مكتب التقييم المستقل المراعية للتمايز بين الجنسين، والتي تحدد توزيع الميزانية للأنشطة المتصلة بالقضايا الجنسانية.

33- الافتراضات. إن المعايير المستخدمة في إعداد الميزانية الحالية المقترحة لعام 2021 هي نفس المعايير التي تم استخدامها في إعداد ميزانية عام 2020. وهي كما يلي: (1) من غير المتوقع حدوث زيادة في رواتب الموظفين الفنيين وموظفي الخدمات العامة لعام 2021؛ (2) سيتم استيعاب التضخم إلى أقصى حد ممكن؛ (3) سيتم استخدام سعر صرف للدولار الأمريكي قدره 1 دولار أمريكي = 0.885 يورو. وستخضع المعايير للتغيير بمجرد قيام مكتب الميزنة الاستراتيجية بتزويد مكتب التقييم المستقل بسعر الصرف المحدث والتغيير الناتج في تكاليف الموظفين المعيارية.

34- **الميزانية حسب نوع النشاط.** سيطبق مكتب التقييم المستقل نفس الصرامة المنهجية ونفس الأعمال التحضيرية الداخلية لمنتجاته التقييمية دون زيادة تكلفة التقييمات الفردية مقارنة بعام 2020. ويقترح المكتب تقليل العدد الإجمالي من تقييمات أداء المشروعات من ستة تقييمات في عام 2020 إلى أربعة تقييمات في عام 2021، والحفاظ على عدد تقارير التوليفات التقييمية عند تقرير واحد. كما سيجري مكتب التقييم المستقل في عام 2021 خمسة تقييمات جديدة للبرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية، وهو نفس العدد الذي تم إعداده من هذه التقييمات في عام 2020. ومن ناحية أخرى، سيقوم مكتب التقييم المستقل بإجراء تقييم دون إقليمي واحد وتقييم واحد لمجموعة مشروعات، وكلاهما منتجان جديان سيتم تقديمهما في عام 2021. وتمشيا مع توصيات استعراض الأقران الخارجي، يعتزم مكتب التقييم المستقل الحفاظ على بعض المرونة في ميزانيته كي يتمكن من الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات التنظيمية الناشئة. وتحقيقا لهذه الغاية، يقترح المكتب البدء باحتياطي قدره 70 000 دولار أمريكي لأعمال التقييم غير المتوقعة كما هو وارد في الجدول 3 أدناه.

## الجدول 3

## الميزانية المقترحة لعام 2021 حسب نوع النشاط ومقارنة بالميزانيات السابقة

نوع النشاط	الميزانية المعتمدة لعام 2018 (بالدولارات الأمريكية)	الميزانية المعتمدة لعام 2019 (بالدولارات الأمريكية)	الميزانية المعتمدة لعام 2020 (بالدولارات الأمريكية)	العدد المطلق في عام 2020	مستوى الجهد	الميزانية المقترحة لعام 2021 (بالدولارات الأمريكية)	العدد المطلق في عام 2021	مستوى الجهد
تكاليف غير الموظفين	80 000	80 000	80 000	1	1	80 000	1	1
التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	430 000	430 000	100 000	2	1	210 000	2	1
التقييمات المؤسسية	-	-	300 000	1	0.7	50 000	1	0.3
التقييمات المواضيعية	1 000 000	1 000 000	1 000 000	7	5.2	840 000	7	5
تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية	-	-	-	-	-	300 000	1	0.7
تقييمات دون إقليمية	110 000	55 000	55 000	1	1	60 000	1	0.5
تقارير التوليفات التقييمية	-	-	-	-	-	130 000	1	1
تقييمات لمجموعة مشروعات	320 000	320 000	240 000	6	6	160 000	4	4
تقييمات أداء المشروعات	30 000	30 000	45 000	30	30	50 000	35	1435
عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	200 000	200 000	200 000	-	-	-	-	-
تقييمات الأثر	-	-	-	-	-	80 000	-	-
دليل التقييم	-	-	-	-	-	10 000	-	-
استراتيجية مكتب التقييم المستقل متعددة السنوات	200 000	260 000	260 000	-	-	270 000	-	-
أنشطة تقاسم المعرفة، والاتصال، ونشر التقييمات، والشراكات	135 390	135 390	120 390	-	-	120 000	-	-
تنمية القدرات التقييمية، والتدريب وتكاليف أخرى	-	-	80 000	-	-	70 000	-	-
احتياطي لأعمال التقييم غير المتوقعة	2 505 390	2 510 390	2 480 390	-	-	2 430 000	-	-
مجموع تكاليف غير الموظفين	3 307 259	3 473 221	3 388 338	-	-	3 388 338	-	-
تكاليف الموظفين	5 812 649	5 983 611	5 868 728	-	-	5 818 338	-	-
المجموع	100 000	200 000	-	-	-	-	-	-
استعراض الأقران الخارجي	-	-	-	-	-	-	-	-
تعيين مدير مكتب التقييم المستقل	-	-	137 000*	-	-	-	-	-
سياسة التقييم الجديدة	-	-	50 000	-	-	-	-	-
الميزانية الإجمالية	5 912 649	6 183 611	6 055 728	-	-	5 818 338	-	-

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

<sup>14</sup> يشير هذا الرقم ببساطة إلى عدد تقارير إنجاز المشروع التي يتلقاها مكتب التقييم المستقل سنويا. وقد يختلف العدد الفعلي لعمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات التي يتم إجراؤها.

35- **محركات التكاليف.** يكمن أحد المحركات الأساسية للتكلفة في عام 2021 في تنفيذ توصيات استعراض الأقران، وذلك بالنظر إلى المنتجات والعمليات الجديدة التي سيتم إدخالها والتغييرات في المنهجية الناتجة عن ذلك. وتُحدّد تكاليف مكتب التقييم المستقل إلى حد كبير بعدد ونوع التقييمات التي يضطلع بها في سنة معينة.

36- **الميزانية حسب الغايات المكتبية.** يبين الجدول 4 تخصيص إجمالي الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل لعام 2021، بما في ذلك تكاليف الموظفين وتكاليف غير الموظفين مقابل الغايات المكتبية في مكتب التقييم المستقل.<sup>15</sup>

الجدول 4

#### التخصيص المقترح لميزانية عام 2021 حسب الهدف الاستراتيجي

الأهداف الاستراتيجية	الميزانية	النسبة المئوية من إجمالي الميزانية
ضمان وجود أدلة مستقلة وذات مصداقية لتحسين أداء الصندوق وشراكاته على المستوى المؤسسي، والإقليمي، والقطري، وعلى مستوى المشروعات	3 869 282	66.5
المساهمة في حوار التقييم المعزز ضمن الصندوق وعلى المستوى العالمي والإقليمي والقطري	677 603	11.6
تعزيز ثقافة النتائج والتعلم من التقييمات في الصندوق	1 271 453	21.9
المجموع	5 818 338	100

ملاحظة: تم تقريب النسب المئوية.

37- **الميزانية المراعية للتمايز بين الجنسين.** يترتب على المنهجية التي يتبعها مكتب التقييم المستقل لإعداد الميزانية المراعية للتمايز 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 البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية، وتقييمات أداء المشروعات، وعمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات، وتقييمات الأثر. وسيتم استخدام نفس المعيار في المنتجين الجديدين، وهما التقييمات لمجموعة مشروعات والتقييمات دون الإقليمية. وأوليت عناية أيضا للقضايا الجنسانية في التقييمات الأخرى، مثل التقييمات المؤسسية، وتقارير التوليفات التقييمية. ويبين الجدول 5 أن 7.1 في المائة من إجمالي ميزانية المكتب المقترحة لعام 2021 مخصصة بشكل مباشر لدراسة القضايا الجنسانية.

<sup>15</sup> قام مكتب التقييم المستقل بمراجعة غاياته/أهدافه الاستراتيجية لعام 2021.

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

نوع النشاط	الميزانية المقترحة لعام 2021	مكون التمايز بين الجنسين (نسبة مئوية)	بالدولارات الأمريكية
<b>تكاليف غير الموظفين</b>			
التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	80 000	10	8 000
التقييمات المؤسسية	210 000	10	21 000
التقييمات المواضيعية	50 000	10	5 000
تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية	840 000	10	84 000
التقييمات دون الإقليمية	300 000	10	30 000
تقارير التوليفات التقييمية	60 000	7	4 200
التقييمات لمجموعة مشروعات	130 000	7	9 100
تقييمات أداء المشروعات	160 000	7	11 200
دليل التقييم	80 000	7	5 600
استراتيجية مكتب التقييم المستقل متعددة السنوات	10 000	5	500
عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	50 000	5	2 500
أنشطة تقاسم المعرفة، والاتصال، ونشر التقييمات، والشراكات	270 000	7	18 900
تنمية القدرات التقييمية، والتدريب، وغير ذلك من تكاليف احتياطي لأعمال التقييم غير المتوقعة	120 000	5	6 000
	50 000	5	2 500
<b>مجموع تكاليف غير الموظفين</b>	<b>2 430 000</b>	<b>8.6</b>	<b>210 200</b>
<b>تكاليف الموظفين</b>			
جهة الاتصال المعنية بالتمايز بين الجنسين	161 400	20	32 280
جهة اتصال بديلة المعنية بالتمايز بين الجنسين	105 700	10	10 570
جميع موظفي التقييم	3 247 400	5	162 370
<b>المجموع الفرعي لتكاليف الموظفين</b>	<b>3 388 338</b>	<b>6</b>	<b>205 220</b>
<b>المجموع</b>	<b>5 818 338</b>	<b>7.1</b>	<b>415 420</b>

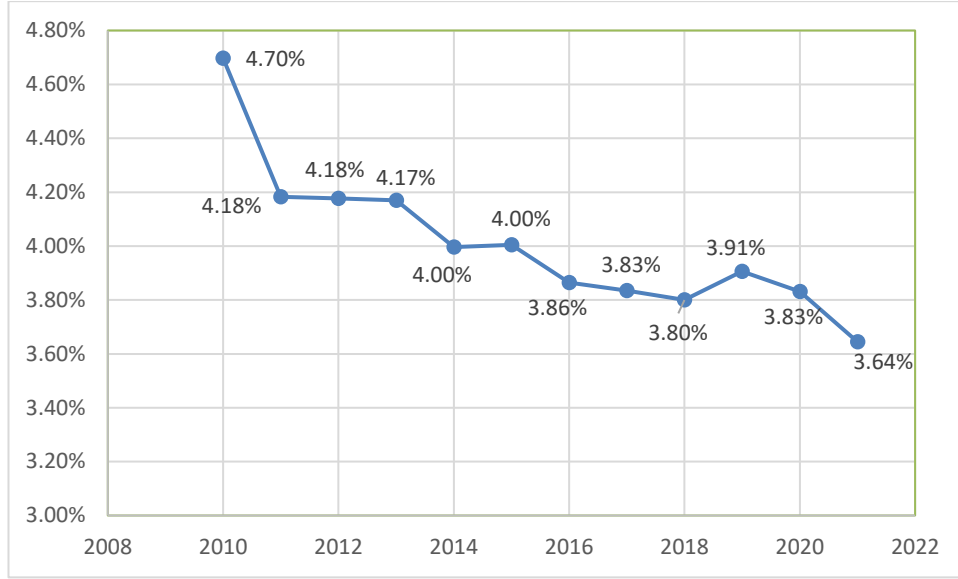
## سادسا - الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل واعتبارات للنظر فيها في المستقبل

38- **المقترح الحالي.** يبلغ إجمالي الميزانية المقترحة لعام 2021 ما قيمته 5.81 مليون دولار أمريكي. وتقل الميزانية المقترحة (التي لا تتضمن بنود أسفل الخط) بمقدار 50 390 دولارا أمريكيا عن الميزانية المعتمدة لعام 2020، والتي بلغت 5.86 مليون دولار أمريكي. وتُظهر الميزانية المقترحة لعام 2021 انخفاضا اسميا بنسبة 0.85 في المائة بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لمكتب التقييم المستقل في عام 2020، ويرجع ذلك إلى انخفاض طفيف في تكاليف غير الموظفين.

39- وفي عام 2021، قد يستفيد مكتب التقييم المستقل من مبلغ مُرحّل من ميزانية عام 2020 كنسبة مئوية من المبلغ المُرحّل الذي وافق عليه المجلس التنفيذي للميزانية الإدارية للصندوق لعام 2020.

40- **تبسيط العمليات وتعزيز الكفاءة.** شهدت ميزانية مكتب التقييم المستقل كنسبة مئوية من الميزانية الإدارية للصندوق انخفاضا مستمرا على مدى العقد الماضي (انظر الشكل 1). ومن المتوقع استمرار هذا الاتجاه في عام 2021، إذ يُتوقع أن تبلغ ميزانية مكتب التقييم المستقل 3.64 في المائة من الميزانية الإدارية المقترحة للصندوق والبالغة 159.41 مليون دولار أمريكي. وقد طرأ الانخفاض المذكور على الرغم من زيادة تعقيد عمليات الصندوق، وما ترتب على ذلك من تزايد تعقيد التقييمات في السنوات الأخيرة. وعلى مر السنوات، سعى مكتب التقييم المستقل إلى تبسيط العمليات والمنتجات واستيعاب الزيادات في التكلفة إلى أقصى حد ممكن.

ميزانية مكتب التقييم المستقل كنسبة مئوية من الميزانية الإدارية العادية للصندوق (2010-2021)



41- الامتثال لسقف الميزانية الذي فرضه المجلس التنفيذي والاعتبارات المستقبلية. تم تحديد سقف ميزانية مكتب التقييم المستقل عند نسبة 0.9 في المائة من برنامج قروض ومنح الصندوق. وتبلغ قيمة برنامج القروض والمنح المتوقع لعام 2021 ما يعادل 679 مليون دولار أمريكي. وبالتالي، تبلغ الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل 0.86 في المائة من برنامج القروض والمنح، ويرجع ذلك إلى إنفاق الصندوق في البداية لمعظم برنامج القروض والمنح الخاص به لفترة التجديد الحادي عشر للموارد في عامي 2019 و2020. وقد يزيد وضوح هذا الاتجاه في المستقبل مع توجه الصندوق تدريجياً نحو مشروعات أكبر، بالإضافة إلى أن أي توزيع غير متكافئ لعدد المشروعات المعتمدة خلال فترة ما من فترات تجديد الموارد قد يؤدي إلى تجاوز مكتب التقييم المستقل لسقف الميزانية في سنة واحدة أو أكثر من تلك السنوات. وإذا تم أخذ مجموع ميزانيات مكتب التقييم المستقل لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (2019-2021) بعين الاعتبار على خلفية إجمالي برنامج القروض والمنح للفترة نفسها، فستبلغ النسبة الناتجة 0.5 في المائة، وهي أقل بكثير من السقف الذي حدده المجلس التنفيذي.

42- وفي ضوء ممارسة الإنفاق في البداية على النحو الموصوف أعلاه، يقترح مكتب التقييم المستقل، خلال أية فترة من فترات تجديد الموارد، أن يتم حساب نسبة 0.9 في المائة على متوسط ثلاث سنوات لبرنامج القروض والمنح.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> على سبيل المثال، إذا كان برنامج القروض والمنح يعادل 3.3 مليار دولار أمريكي، فسيتم حساب النسبة السنوية لميزانية مكتب التقييم المستقل على أساس قاسم مشترك يعادل 1.1 مليار دولار أمريكي، وهو متوسط ثلاث سنوات لبرنامج القروض والمنح.

إطار قياس النتائج لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021<sup>17</sup>

الجدول 1

## مؤشرات الأداء الرئيسية لمكتب التقييم المستقل لعام 2021

وسائل التحقق	المستوى المستهدف (لكل سنة)	مؤشرات الأداء الرئيسية	الغايات المكتبية
تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، وبرنامج عمل وميزانية مكتب التقييم المستقل	90%	1- معدل العمل بالتوصيات الصادرة عن التقييمات المؤسسية، وتقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية، والتوليفات التقييمية، وتقييمات أداء المشروعات	<b>الغاية 1:</b> ضمان وجود أدلة مستقلة وذات مصداقية لتحسين أداء الصندوق وشركائه على المستوى المؤسسي، والإقليمي، والقطري، وعلى مستوى المشروعات
	60	2- عدد منتجات النشر لجميع التقييمات الموزعة من خلال أدوات التواصل الاجتماعي والإنترنت	
	185	3- عدد أحداث التعلم القطرية التي نظمها مكتب التقييم المستقل بالاشتراك مع الحكومات	
	55 000	4- عدد مشاهدات صفحات تقارير مكتب التقييم المستقل	
سجلات مكتب التقييم المستقل	2 500	5- عدد الأشخاص الذين يتلقون النشرات الإخبارية لمكتب التقييم المستقل	<b>الغاية 2:</b> المساهمة في حوار التقييم المعزز ضمن الصندوق وعلى المستوى العالمي والإقليمي والقطري
	5	6- عدد أحداث التقييم التي شارك فيها موظفو مكتب التقييم المستقل	
	2	7- تجريب وإدخال منتجات تقييم جديدة	
	1	8- دليل التقييم الجديد	
	1	9- إجازات التفرغ وتبادلات الموظفين مع مكاتب التقييم التابعة لوكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية الأخرى	
	1	10- عدد الندوات/حلقات العمل الخاصة بتنمية القدرات التقييمية التي نظمت في البلدان الشريكة	
	3	11- عدد الأحداث التي شارك فيها موظفو مكتب التقييم المستقل حول التقييم الذاتي وتنمية القدرات التقييمية	
سجلات مكتب التقييم المستقل	> 0.9 في المائة من برنامج القروض والمنح	12- سقف الميزانية	<b>الغاية 3:</b> تعزيز ثقافة النتائج والتعلم من التقييمات في الصندوق
	0.46:1	13- نسبة موظفي الفئة الفنية إلى موظفي فئة الخدمات العامة	
	97%	14- معدل تنفيذ الميزانية في نهاية العام	

<sup>17</sup> قد تتم مراجعة هذه المؤشرات في المستقبل عند إعداد الاستراتيجية متعددة السنوات.

<sup>18</sup> في حال سمح الوضع الصحي وأحكام السفر بذلك.

## تقدم مكتب التقييم المستقل في تحقيق الأهداف مقابل إطار إدارة النتائج لعام 2020

الجدول 1

الإبلاغ عن مؤشرات الأداء الرئيسية لمكتب التقييم المستقل (يناير/كانون الثاني حتى يونيو/حزيران 2020)<sup>19</sup>

الأهداف الاستراتيجية	نتائج الإدارة المكتنية	مؤشرات الأداء الرئيسية	الإنجازات منتصف يونيو/حزيران 2020	المستوى المستهدف (2020)	وسائل التحقق	
<b>الهدف الاستراتيجي 1:</b> توليد أدلة من خلال تقييمات مستقلة بشأن أداء الصندوق ونتائجه لتعزيز المساءلة	نتيجة الإدارة المكتنية 1: تحسين السياسات والعمليات المؤسسية من خلال تقييمات مستقلة	1- معدل العمل بالتوصيات الصادرة عن التقييمات المؤسسية، وتقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية القطرية، والتوليفات التقييمية، وتقييمات أداء المشروعات	لا ينطبق <sup>20</sup>	%90	تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، وبرنامج عمل وميزانية مكتب التقييم المستقل	
	نتيجة الإدارة المكتنية 2: تعزيز الاستراتيجيات القطرية/برامج الفرص الاستراتيجية القطرية من خلال تقييمات قطرية					
	نتيجة الإدارة المكتنية 3: معالجة المسائل النظامية والفجوات المعرفية في الصندوق					
	نتيجة الإدارة المكتنية 4: تحسين العمليات التي يدعمها الصندوق من خلال التقييمات المستقلة للمشروعات					
<b>الهدف الاستراتيجي 2:</b> تشجيع التعلّم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج لزيادة الفعالية الإنمائية.	نتيجة الإدارة المكتنية 5: تنفيذ دليل التقييم وتجربة طرائق ومنتجات تقييم جديدة	3- التقييمات المصحوبة بتحليل كمي	<sup>21</sup> 2	2	تقييمات مكتب التقييم المستقل تقييمات الأثر وتقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية	
	نتيجة الإدارة المكتنية 6: تعزيز وزيادة التوعية والمعرفة بالدروس القائمة على التقييمات وجودة المنتجات	4- عدد منتجات النشر لجميع التقييمات الموزعة من خلال أدوات التواصل الاجتماعي والإنترنت 5- عدد أحداث التعلّم القطرية التي نظمها مكتب التقييم المستقل بالاشتراك مع الحكومات	<sup>22</sup> 1	107	70	سجلات مكتب التقييم المستقل
			<sup>23</sup> 3	5		

<sup>19</sup> حتى تاريخ 25 يونيو/حزيران 2020.<sup>20</sup> حتى شهر يونيو/حزيران 2020 لم يتم نشر تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020.<sup>21</sup> نظم المعلومات الجغرافية والبعثات عن بعد من خلال المقابلات الهاتفية.<sup>22</sup> في ضوء تفشي جائحة كوفيد-19، من غير المزمع إجراء زيارات ميدانية لمعظم التقييمات. وبالتالي، فإن الأساليب الكمية لجمع البيانات مثل المسوحات غير ممكنة. وتم تأجيل تقييم الأثر الذي كان من المقرر البدء به في عام 2020. غير أنه كان قد تم الانتهاء من جمع البيانات الخاصة بتقييم الأثر في إثيوبيا قبل فرض قيود السفر.<sup>23</sup> تم تنظيم حلقتي عمل وطنيتين عن بعد لتقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية في مدغشقر والسودان. وغُدت ورشة عمل وطنية للإكوادور في فبراير/شباط 2020 في كيتو.



الأهداف الاستراتيجية	نتائج الإدارة المكتبية	مؤشرات الأداء الرئيسية	الإنجازات منتصف يونيو/حزيران 2020	المستوى المستهدف (2020)	وسائل التحقق
		6- عدد أحداث المعرفة الداخلية والخارجية التي نظمها مكتب التقييم المستقل	2	5	
		7- عدد مشاهدات صفحات تقارير مكتب التقييم المستقل	25 680	55 000	
		8- عدد الأشخاص الذين يتلقون النشرات الإخبارية لمكتب التقييم المستقل	2 403	2 500	
		9- عدد الندوات/حلقات العمل الخاصة بتنمية القدرات التقييمية التي نظمت في البلدان الشريكة	1	1	سجلات مكتب التقييم المستقل
		10- عدد الأحداث التي شارك فيها موظفو مكتب التقييم المستقل حول التقييم الذاتي وتنمية القدرات التقييمية	4	3	
		11- سقف الميزانية	0.54 % من برنامج القروض والمنح في الصندوق	> 0.9 % من برنامج القروض والمنح في الصندوق	سجلات مكتب التقييم المستقل
		12- نسبة موظفي الفئة الفنية إلى موظفي فئة الخدمات العامة	0.46:1	0.46:1	
		13- معدل تنفيذ الميزانية في نهاية العام	75.86 %	97 % <sup>24</sup>	
		14- معدل تنفيذ أنشطة التقييم الرئيسية	50 %	95 %	

ملاحظة: استنادا إلى إطار قياس النتائج 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.

<sup>24</sup> هذا هو الهدف الذي حدده مكتب التقييم المستقل في عام 2019 لميزانيته لعام 2020. غير أنه من غير المرجح أن يتم تحقيق هذا الهدف في ضوء الاختلالات المرتبطة بجائحة كوفيد-19. وينعكس ذلك في الجدول 1 حيث يُشار إلى أنه في حالة عدم السفر من أجل البعثات، يُتوقع أن يصل استخدام الميزانية في عام 2020 إلى نسبة 90.3 في المائة.

## أنشطة التقييم المقترحة لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021

الجدول 1

### برنامج العمل المقترح لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021 حسب نوع النشاط

نوع العمل	الأنشطة المقترحة لعام 2021	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء المتوقع
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	يونيو/حزيران 2020	ديسمبر/كانون الأول 2021
2- التقييمات المواضيعية	التقدم المحرز في الإصلاحات الخاصة بتطبيق اللامركزية في الصندوق	يونيو/حزيران 2021	ديسمبر/كانون الأول 2022
3- التقييمات دون الإقليمية	مساهمة الصندوق في تكيف أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغير المناخ	يناير/كانون الثاني 2020	يونيو/حزيران 2021
	البلدان الصغيرة التي تعاني من أوضاع هشة في غرب أفريقيا	يناير/كانون الثاني 2021	مارس/أذار 2022
	بوروندي	مايو/أيار 2020	مايو/أيار 2021
	باكستان	مايو/أيار 2020	مايو/أيار 2021
	بوليفيا	سبتمبر/أيلول 2021	سبتمبر/أيلول 2022
4- تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية	إسواتيني	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	إندونيسيا	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	ملاوي	مايو/أيار 2021	مايو/أيار 2022
	أوزبكستان	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
5- عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	التثبت من جميع تقارير إنجاز المشروعات المتاحة هذا العام	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
6- تقارير التوليفات التقييمية	أداء الحكومات	يونيو/حزيران 2021	يونيو/حزيران 2022
7- تقييمات أداء المشروعات	أربعة تقييمات لأداء المشروعات	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
8- التقييمات لمجموعة مشروعات	مشروعات تنمية الأعمال الريفية	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
9- الانخراط مع الهيئات الرئاسية	استعراض تنفيذ برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2021 وإعداد برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2022 وخطته الإشارية للفترة 2023-2024	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	التقرير السنوي التاسع عشر عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	يناير/كانون الثاني 2021	سبتمبر/أيلول 2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة	يناير/كانون الثاني 2021	سبتمبر/أيلول 2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	يناير/كانون الثاني 2021	سبتمبر/أيلول 2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على سياسات واستراتيجيات إدارة الصندوق	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021

نوع العمل	الأنشطة المقترحة لعام 2021	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء المتوقع
	المشاركة في دورات لجنة التقييم، والمجلس التنفيذي، ومجلس المحافظين، واجتماعات مختارة للجنة مراجعة الحسابات، والزيارة القطرية للمجلس التنفيذي في عام 2021	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند توفر تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية ذات الصلة	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
10- أنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة	تقارير التقييم، والملاحم البارزة، والنظرات الثاقبة، والموقع الشبكي لمكتب التقييم المستقل، وما إلى ذلك	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	تنظيم حلقات عمل تعلم قطرية عن تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية، وأحداث تعلم في الصندوق	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	المشاركة وتفاقم المعرفة من خلال منتديات خارجية مختارة مثل أحداث التعلم واجتماعات مجموعات التقييم	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 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 في الفترة الأخيرة، وحضور اجتماعات لجنة إدارة العمليات، وفرق إدارة الصندوق.	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
11 - الشراكات	الشراكات مع فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	المساهمة كمستعرض أقران خارجي في التقييمات الرئيسية التي تقوم بها المنظمات متعددة الأطراف والثنائية حسب الطلب	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
11- المنهجية	وضع مسودة لدليل تقييم جديد	يناير/كانون الثاني 2021	مارس/أذار 2022
13- الاستراتيجية	استراتيجية مكتب التقييم المستقل متعددة السنوات	ديسمبر/كانون الأول 2020	سبتمبر/أيلول 2021
	الانخراط في تنمية القدرات التقييمية في سياق عمليات التقييم المنتظمة	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
14- تنمية القدرات التقييمية	تنظيم حلقات عمل في البلدان الشريكة حول منهجية وعمليات التقييم (عند الطلب)	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021

## خطة العمل الإشارية لمكتب التقييم المستقل للفترة 2022-2023

الجدول 1

## خطة العمل الإشارية لمكتب التقييم المستقل للفترة 2022-2023 حسب نوع النشاط\*

السنة	الخطة الإشارية للفترة 2022-2023	نوع العمل
2022 (مرحل)	متابعة للإصلاحات الخاصة بتطبيق اللامركزية في الصندوق	1- التقييمات المؤسسية
2023	متابعة للكفاءة في الصندوق	
2022	المساواة بين الجنسين	
2023	الخيارات المتاحة: (1) التغذية والأمن الغذائي في عمليات الصندوق؛ أو (2) دعم الصندوق للقطاع الخاص والعمليات غير السيادية؛ أو (3) شراكة الصندوق ووضوح صورته على الصعيد الدولي	2- التقييمات المواضيعية
2023	تقييم دون إقليمي في شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	3- التقييمات دون الإقليمية
2022	بوليفيا (مرحل)	
2022	ملاوي (مرحل)	
2022	بنن	
2022	الهند	
2022	قيرغيزستان	4 - تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية
2023	جيبوتي	
2023	رواندا	
2023	فبييت نام	
2023	زامبيا	
2022	أداء الحكومة (مرحل)	5- التوليفات التقييمية/مذكرة موجزة
2022	مرفق الصندوق لتحفيز فقراء الريف/الاستجابة لجائحة كوفيد-19	
2023-2022	مشروعات التمويل الريفي	6- التقييمات لمجموعة مشروعات
2023-2022	التثبت من كفاءة تقارير إنجاز المشروعات المتاحة هذا العام	7- التثبت من تقارير إنجاز المشروعات
2022-2022	حوالي 4-5 تقييمات لأداء المشروعات في السنة	8- تقييمات أداء المشروعات
2023-2022	التقرير السنوي العشريون والتقرير السنوي الحادي والعشرون عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	
2023-2022	استعراض تنفيذ برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2020 وإعداد برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2022 وخطته الإشارية للفترة 2023-2024	9- الانخراط مع الهيئات الرئاسية

نوع العمل	الخطة الإشارية للفترة 2022-2023	السنة
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة	2023-2022
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية للإنمائية للصندوق	2023-2022
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على مجموعة مختارة من سياسات واستراتيجيات وعمليات الصندوق التشغيلية التي أعدتها إدارة الصندوق لعرضها على لجنة التقييم للنظر فيها	2023-2022
	المشاركة في جميع دورات لجنة التقييم، وفي دورات المجلس التنفيذي ومجلس المحافظين، والزيارة القطرية السنوية للمجلس التنفيذي	2023-2022
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند توفر تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية ذات الصلة	2023-2022
	تقارير التقييم، والملاحق البارزة، والنظرات الثاقبة، والموقع الشبكي لمكتب التقييم المستقل، وما إلى ذلك	2023-2022
10- أنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة	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	2023-2022
	الشراكات مع فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	2023-2022
11- الشراكات	تنفيذ البيان المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة والصندوق وبرنامج الأغذية العالمي لتعزيز التعاون في مجال التقييم	2023-2022
	المساهمة كمستعرض أقران خارجي في التقييمات الرئيسية التي تقوم بها المنظمات متعددة الأطراف والثانية حسب الطلب	2023-2022
12- تنمية القدرات التقييمية	تنفيذ أنشطة في البلدان الشريكة تتعلق بتنمية القدرات التقييمية	2023-2022

\* إن مواضيع وعدد التقييمات المواضيعية، والتقييمات المؤسسية، وتقييمات البرامج القطرية، والاستراتيجيات القطرية، وتقييمات مجموعة مشروعات، والتقييمات دون الإقليمية، وتقارير التوليفات التقييمية، أولية؛ وستؤكد أو تحدد الأولويات والأعداد الفعلية للأنشطة المقرر الاضطلاع بها في عامي 2022 و2023 في عامي 2021 و2022 على التوالي.