



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة والثمانون

روما، 13-14 سبتمبر/أيلول 2006

الأولويات الاستراتيجية وبرنامج عمل وميزانية الصندوق

ومكتب التقييم لعام 2007

للاستعراض



مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للاستعراض.

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

Gary Howe

مدير التخطيط الاستراتيجي والميزانية

هاتف: +39-06-5459-2262

بريد إلكتروني: g.howe@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

هاتف: +39-06-5459-2374

بريد إلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

iv	موجز تنفيذي
1	الجزء الأول - الأولويات الاستراتيجية وبرنامج عمل وميزانية الصندوق لعام 2007
1	ألف - السياق الخارجي
2	باء - السياق الداخلي
2	جيم - تحقيق النتائج الإنمائية للفترة 2005-2006
7	دال - الإدارة الاستراتيجية لزيادة الأثر
7	هاء - الإطار متوسط الأجل للنتائج الإنمائية
12	واو - المهام الرئيسية لعام 2007
14	زاي - برنامج العمل لعام 2007
15	حاء - الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج لعامي 2005 و 2006
17	طاء - الميزانية الإدارية المقترحة واعتماد تمويل تجهيز البرامج لعام 2007
21	ياء - إدارة المخاطر
21	الجزء الثاني - الأولويات الاستراتيجية وبرنامج عمل وميزانية مكتب التقييم في الصندوق لعام 2007
21	ألف - الخلفية
22	باء - موجز استعراض عام 2007
22	جيم - الإنجازات في عام 2006
24	دال - دراسة نتائج عام 2006
25	هاء - أولويات مكتب التقييم لعام 2007
29	واو - قضايا الموارد
33	الجزء الثالث - التوصيات

الملاحق

- 35 الملحق الأول - الموارد المتوقعة لعقد الالتزامات للفترة 2004 - 2006
- 36 الملحق الثاني - إنجازات مكتب التقييم بالمقارنة مع الأولويات والأنشطة المحددة في عام 2006
- 39 الملحق الثالث - مستويات التوظيف في مكتب التقييم في عام 2007
- 40 الملحق الرابع - الميزانية المقترحة لمكتب التقييم لعام 2007

الجدول

- 3 - الجدول 1 - التزامات القروض والمنح لعامي 2004 و2005
- 16 - الجدول 2 - البرنامج الإقراضي الإشاري لعام 2007 بحسب الأقاليم
- 17 - الجدول 3 - أثر توصية لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن التكاليف الأساسية لعام 2006
- 17 - الجدول 4 - إدارة الزيادة في تكاليف الموظفين نتيجة لتوصية لجنة الخدمة المدنية الدولية
- 19 - الجدول 5 - معدل التكاليف الإدارية المقترحة لعام 2007
- 19 - الجدول 6 - مقارنة الميزانية الإدارية المعاد احتسابها لعام 2006 بالميزانية المقترحة لعام 2007
- 20 - الجدول 7 - مقارنة اعتماد تمويل تجهيز البرامج المعاد احتسابه لعام 2006 بالاعتماد المقترح لعام 2007
- 20 - الجدول 8 - عرض عام للتغييرات المقترحة في برنامج العمل والميزانية لعام 2007 مقارنة لعام 2006
- 31 - الجدول 9 - التقييمات رفيعة المستوى التي أجراها مكتب التقييم في الفترة 2005-2007 (بالمكافئين المتفرغين)

موجز تنفيذي

الأولويات الاستراتيجية وبرنامج عمل وميزانية الصندوق لعام 2007

1 - سنتخذ في عام 2007 خطوة تغييرية تجاه الإدارة الاستراتيجية لعمل الصندوق في فترة التجديد السابع لموارد الصندوق وما بعدها. ويشمل ذلك:

- وضع الأهداف متوسطة الأجل (2007-2009) لخطة عمل الصندوق موضع التنفيذ عملاً على تحسين الفعالية الإنمائية وتنظيم مجموعة الأنشطة بأسرها - في مجال إدارة البرامج والشؤون المالية والإدارية والشؤون الخارجية - لبلوغ تلك الأهداف؛
- وضع استراتيجية متوسطة الأجل (2007-2009) لزيادة حجم برنامج العمل بشكل منظم؛
- وضع مؤشرات ثابتة صالحة للتنبؤ على مدى عدة سنوات لإدارة الميزانية واعتماد تمويل تجهيز البرامج على أساس الأهداف وعلامات القياس الشفافة المتفق عليها.

2 - مع اعتماد إطار "الإدارة لتحقيق نتائج إنمائية"، واتفقا مع التزام خطة العمل بتنفيذ النهج المستند إلى النتائج تجاه برنامج العمل والميزانية، تم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للتخطيط وإدارة الأداء. وسيقدم التقرير الموجز الأول عن الأداء الفعلي قياساً على مؤشرات الأداء الرئيسية في المؤسسة إلى المجلس التنفيذي في إطار وثيقة الأولويات الاستراتيجية وبرنامج العمل لعام 2008.

3 - واتفقا مع الالتزام بزيادة برنامج العمل بنسبة 10% سنوياً خلال فترة التجديد السابع للموارد سيبلغ مستوى برنامج العمل لعام 2007 ما يعادل 605 ملايين دولار أمريكي. وسيصل عدد العمليات الجديدة المزمعة لعام 2007 إلى 34 عملية، أي ما يمثل زيادة بنسبة 6.3% في عدد القروض و10% في حجم عمليات الإقراض.

4 - اتفق أثناء مناقشة المجلس التنفيذي في دورة ديسمبر/كانون الأول 2005 لبرنامج عمل وميزانية عام 2006 على ألا يتجاوز معدل تكاليف الصندوق الإدارية (معدل الميزانية الإدارية زائداً اعتماد تمويل تجهيز البرامج إلى برنامج العمل عدا التحويلات) نسبة 17.1% وأنه ينبغي للصندوق أن يعمل على خفض هذا المعدل في الميزانيات القادمة. ويبلغ مجموع التكاليف الإدارية المقترحة لعام 2007 ما يعادل 99.1 مليون دولار أمريكي¹ على أساس معدل للتكاليف الإدارية قدره 16.8 في المائة.

5 - تعبر الميزانية الإدارية المقترحة بمبلغ 65.4 مليون دولار أمريكي عن نمو صفري بالقيمة الحقيقية مقارنة بالميزانية الإدارية لعام 2006 المعاد احتسابها لتشمل الزيادة بأثر رجعي في تكاليف موظفي الخدمات العامة الذي أوصت به لجنة الخدمة المدنية الدولية. واتفقا مع السياسة التي تقيد بأنه ينبغي تخصيص نسبة مئوية أكبر في تكاليف الصندوق لتجهيز البرامج وتنفيذها، فمن المقترح تخصيص مبلغ 33.7 مليون دولار أمريكي لاعتماد تمويل تجهيز

¹ رهنا بالانتهاء من وضع تقديرات التكلفة المتعلقة بخطة التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة.

البرامج في عام 2007. ويمثل ذلك زيادة اسمية نسبتها 10.1% مقارنة بالزيادة الاسمية بنسبة 4% في إطار الميزانية الإدارية المقترحة بمعدل نمو صفري.

6 - نظرا لأن الزيادة التي أوصت بها لجنة الخدمة المدنية الدولية تنطبق على عام 2006 فسوف تستوعبها الميزانية الإدارية لعام 2006 بالاعتماد على البنود المحددة في تلك الميزانية للزيادة في تكاليف الموظفين والوفورات الناجمة عن تجميد الالتزامات بالوظائف الجديدة للفترة الباقية من عام 2006 وتقييد نطاق ترقية الموظفين خلال تلك السنة. كما ستسحب المبالغ من وفورات عام 2006 نتيجة لتسوية الفواتير المستحقة للصندوق. وفيما يتعلق بالتكاليف المرتبطة بتنفيذ توصية اللجنة لعام 2005، من المقترح أن يفوض مجلس المحافظين الصندوق في اعتماد نفقات استثنائية بمبلغ 1.4 مليون دولار أمريكي.

الأولويات الاستراتيجية وبرنامج عمل وميزانية مكتب التقييم في الصندوق لعام 2007

7 - في عام 2007 سيزيد مكتب التقييم تأكيده على عمليات التقييم الأعلى مستوى. وكان المكتب قد أجرى في السنوات القليلة الماضية عددا من العمليات والتغيرات الداخلية التي أسفرت عن تحقيق مكاسب من حيث الكفاءة بما سمح له بأن يجري عددا يتزايد تدريجيا من عمليات التقييم الأعلى مستوى. غير أن اتجاه عمليات التقييم هذا أدى إلى إطلاق برنامج للتغيير الهيكلي في برنامج عمل المكتب وزيادة عبء العمل والتكاليف بشكل فاق قدرة الموارد المالية والبشرية على إدارتها. واقترح المكتب أيضا إجراء تقييم مشترك في عام 2007 مع مصرف التنمية الأفريقي لعمليات وسياسات التنمية الزراعية والريفية في أفريقيا. ويتيح هذا التقييم فرصة خاصة لتعزيز الشراكة مع المصرف، غير أن هذا التقييم، الذي يجري لمرة واحدة، سيؤثر في حجم برنامج عمل المكتب وميزانيته لعام 2007.

8 - حتى يتسنى للمكتب تنفيذ برنامج العمل هذا، سوف يحتاج إلى زيادة ميزانيته لعام 2007 بنحو 1.3 مليون دولار أمريكي بما يصل بإجمالي هذه الميزانية إلى 6.1 مليون دولار أمريكي. وهذه الزيادة لها ما يبررها في: (i) زيادة حجم أعمال التقييم التي تتضمن التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي (تقدر التكلفة بنحو 800 000 دولار أمريكي)؛ (ii) ارتفاع تكاليف الموظفين بسبب زيادة التكاليف المعيارية التي فرضتها لجنة الخدمة المدنية الدولية على الصندوق وبسبب الموارد البشرية الإضافية التي يتطلبها تنفيذ برنامج العمل لعام 2007.

الأولويات الاستراتيجية وبرنامج عمل وميزانية الصندوق ومكتب التقييم لعام 2007

الجزء الأول - الأولويات الاستراتيجية وبرنامج عمل وميزانية الصندوق لعام 2007

ألف - السياق الخارجي

1 - يبدو، إجمالاً، أن توقعات الحد من الفقر المدقع ستكون ايجابية في الفترة 2005-2006 وأكثر مما كانت عليه في سنوات عديدة سابقة. وقد ساهم استمرار النمو الاقتصادي السريع في أكبر البلدان النامية في تحقيق تحسن كبير في الأداء العالمي قياساً على الأهداف الإنمائية للألفية. وأدى التوسع العالمي الذي كان جزءاً من هذا النمو إلى ارتفاع أسعار السلع، مما كان له أثر إيجابي على مصدري السلع الأولية من البلدان النامية الذين يضمنون نسبة كبيرة من صغار المزارعين.

2 - غير أن هذه المكاسب لم تكن عالمية النطاق أو متماثلة في كل مكان. فقد أدت حالات الجفاف والكوارث الطبيعية والصراعات المدنية إلى كشف مدى هشاشة السبل المعيشية لفقراء البلدان النامية بشكل عام والمناطق الريفية فيها بشكل خاص، كما أن تزايد عدم المساواة في البلدان سريعة النمو يدعو للتمتع بجدية في الحاجة إلى بذل جهود أكبر وموجهة تحديداً للتصدي للفقير الريفي باعتباره المحور الأساسي للفقير المدقع. وأدى القبول العام لحقائق التغيرات المناخية إلى إثارة مسألة الهشاشة الخاصة طويلة الأجل للسبل المعيشية لفقراء الريف في المناطق الأشد تعرضاً للتغيرات السلبية، وفي الوقت نفسه إثارة القلق بشأن الفقر في المناطق الحضرية في وقت أصبحت فيه المدن تضم، لأول مرة في تاريخ البشرية، نصف سكان العالم، مما شكل تحدياً يستوجب بذل المزيد من الجهد لعلاج المشكلات الحضرية في المناطق الريفية من خلال التصدي للعوامل التي تدفع إلى الهجرة منها مسببة التوسع شديد السرعة في المناطق الحضرية.

3 - إن التسليم بالصلة القائمة بين الفقر المدقع والتنمية الريفية أعاد قضية التنمية الزراعية مرة أخرى إلى جدول أعمال التنمية العالمية. وبالرغم من الصعوبات الشديدة التي واجهها مؤتمر المائدة المستديرة في الدوحة إلا أن المناقشات التي دارت فيه أبرزت بوضوح مدى أهمية الزراعة للبلدان النامية. وأصبحت الجهات المانحة تولي اهتماماً أكبر ببرامجها المتعلقة بالمساعدات المقدمة للتنمية الزراعية. وتعبيراً عن هذا الاهتمام المتزايد ستصبح التنمية الزراعية وإسهامها في الحد من الفقر هي، لأول مرة منذ عام 1982، محور تقرير التنمية في العالم الذي سيصدره البنك الدولي في عام 2008.

4 - أخذت الرغبة في زيادة الإسهام في التنمية الزراعية عملاً على الحد من الفقر تظهر أمام خلفية من عدم اليقين بشأن الشكل والاتجاه الصحيحين لمساعدات التنمية الزراعية. فمن المسلم به أن خلل التجارة العالمية في المنتجات الزراعية ونظم دعمها يعرقل بشكل خطير استدامة التغيرات القائمة على عنصر المزايا النسبية، كما أن هناك إحساساً عاماً بضرورة الحد بشكل كبير من هذا الخلل. غير أن الدعم الذي تقدمه البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية

في الميدان الاقتصادي للإنتاج الزراعي لا يزال مرتفعا جدا (تفيد التقارير بأنه تجاوز 280 مليار دولار أمريكي في عام 2005) ولا تزال احتمالات خفض هذا الدعم مبهمة. ومن جهة أخرى أصبح من المسلم به أن العديد من الأشكال التقليدية لمساعدات التنمية الزراعية لم يعد يتفق مع السياسات الرئيسية في البلدان النامية والبلدان المتقدمة وأن ثمة حاجة إلى إتباع نهج تجمع بين الالتزام بالأنماط الإنمائية الجديدة وبين زيادة فعالية التنمية الزراعية ونقل ثمارها ليس فقط إلى المناطق الريفية وإنما أيضا إلى الأسر التي تعاني من الفقر المدقع.

5- ارتفعت الالتزامات المتعلقة بتقديم المساعدات الإنمائية بشكل سريع جدا. ويبشر تنفيذ المبادرة متعددة الأطراف لتخفيف أعباء الديون بتحقيق خفض كبير في أعباء الديون التي كانت تشكل عقبة كأداء أمام التقدم في البلدان الأشد فقرا. ويسعى المجتمع الدولي بنشاط وفير إلى استنباط وسائل فعالة للمساعدات بما يتجاوز مجرد تخفيف أعباء الديون، مثل تطوير نظام للأمم المتحدة يتسم بالكفاءة والفعالية. والمطلوب هو إيجاد حلول جديدة تنفذ بشكل فعال وبطريقة تجمع بين نظم التنمية وتحسنها في سياق من التناقص وفي السياق الخاص بإصلاح منظومة الأمم المتحدة.

باء - السياق الداخلي

6- توجد تحديات بارزة تنطبق كثيرا على ما يواجهه الصندوق من تحديات وهي إيجاد حلول جديدة وفعالة للفقر الريفي والتنمية الزراعية وتحقيق نتائج تعزز أثر نظام المساعدات الإنمائية في مجموعه. وتكمن العوامل الداخلية الحرجة التي تشكل أنشطة الصندوق في التجديد السابع للموارد والتقييم الخارجي المستقل للصندوق واعتماد خطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية. فالتجديد السابع للموارد يزود الصندوق بموارد متزايدة للنهوض بمهمته. ويحدد التقييم الخارجي المستقل الواجبات المهمة المتعلقة بزيادة الأثر الإنمائي للصندوق من خلال التركيز على المجالات التي يتمتع فيها بميزة نسبية واضحة في إطار نظام المساعدات الإنمائية، وطرح ابتكارات في عمليات وبرامج وسياسات التنمية الوطنية والدولية، وتطوير وتقاسم المعرفة على نطاق واسع وبشكل منهجي، والاستفادة من علاقاته مع منظمات الفقراء، واستغلال مهاراته وعلاقاته الخاصة في تحسين الجهود العالمية للحد من الفقر الريفي من خلال تمكين الفقراء اقتصاديا. وتعتبر خطة العمل هي أداة الصندوق الأساسية في تطوير مواجهته لهذه التحديات. وبينما تعمل خطة العمل على إشراك الموظفين من جميع المستويات بشكل فعال في تحسين جودة إسهام الصندوق في تنفيذ الشكل الجديد للتنمية والمساعدات الإنمائية، فإنها تتناول أيضا مسائل التوجيه والتخطيط الاستراتيجي، ونموذج التشغيل الجديد، والابتكار وإدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية. وتمثل الخطة برنامجا للتغيير الشامل متوسط الأجل يهدف إلى تعميق الأثر الإنمائي للصندوق ويعبر عن التزام الصندوق القوي من حيث طاقاته وموارده من الموظفين بتحقيق هذه الأهداف. ويرد الوضع الخاص بتنفيذ خطة العمل في وثيقة منفصلة.

جيم - تحقيق النتائج الإنمائية للفترة 2005-2006

7- ينتظم عمل الصندوق في ثلاثة مجالات رئيسية هي: إدارة البرنامج التي تتولى الإدارة المباشرة لبرنامج القروض والمنح وتمثل التفاعل المباشر مع عمليات الفقر الريفي والشركاء المعنيين به على المستويين الوطني والإقليمي. والشؤون المالية والإدارية التي تتولى الإدارة المالية للموارد وبرنامج المؤسسة للمعلومات والتكنولوجيا وإطار الإدارة اللامركزية للموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة. والشؤون الخارجية التي تتولى تنظيم الاتصالات



الاستراتيجية وتدعم الابتكارات وتطوير السياسات المتعلقة بتوجيه الموظفين وإجراء الحوار السياساتي وتقاسم المعرفة على المستوى العالمي وتيسير التعلم المؤسسي ومعاونة عمليات الإدارة في المؤسسة وتعبئة الموارد الإضافية وحفظ الذاكرة المؤسسية. ونفذت عمليات 2005 و2006 قبل فترة التجديد السابع للموارد مثلما بدأت قبيل الموافقة على خطة العمل وبدء مرحلة تنفيذها الرئيسية. غير أن عمليات 2005 و2006 مهدت الطريق لظهور بعض ملامح الاستراتيجية التشغيلية لعام 2007 التي تشمل برنامج عمل موسع وتغييرات تستهدف زيادة الفعالية.

إدارة البرنامج

8- في عام 2005 أقر المجلس التنفيذي 31 برنامجا ومشروعا بلغ مجموع تمويلها 480 مليون دولار أمريكي (مقارنة بمبلغ 443 مليون دولار أمريكي في 2004). ويشمل هذا المبلغ 32 مليون دولار أمريكي قيمة قروض قدمت إلى البلدان التي ضربها المد الزلزالي تسونامي في ديسمبر/كانون الأول 2004 (انظر الجدول 1). وتضمنت هذه العمليات تعبئة تمويل مشترك إضافي (بما في ذلك التمويل المحلي) قدره 569 مليون دولار أمريكي، وبذلك يبلغ المجموع الكلي للتمويل 1.05 مليار دولار أمريكي. وفي عام 2005 بلغ مجموع التمويل بالمنح 50 مليون دولار أمريكي شمل مبلغ 36.6 مليون دولار أمريكي من أجل 66 شراكة مؤسسية في مجالات البحوث وتقاسم المعرفة والابتكار. وتم أيضا إقرار سبع منح من أجل خمس مؤسسات تدعمها الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية. واعتمد مبلغ 9 ملايين دولار أمريكي لمنح قطرية شملت 14 منحة كبيرة كانت 12 منها ترتبط بعمليات ممولة بقروض.

الجدول 1: التزامات القروض والمنح لعامي 2004 و2005*

2005		2004		
ملايين الدولارات الأمريكية	العدد	ملايين الدولارات الأمريكية	العدد	
448	27	443	25	قروض
32	4	-	-	قروض مرتبطة بتسونامي
480	31	443	25	مجموع فرعي
50	66	47	87	منح وتحويلات إلى اعتماد تمويل تجهيز البرامج
530		490		المجموع
نسبة الزيادة من 2004 إلى 2005: 8.2%				

* محولة من حقوق السحب الخاصة إلى دولار أمريكي بسعر الصرف السائد في تاريخ إقرارها من قبل المجلس التنفيذي.

9- يبلغ عدد البرامج والمشروعات المقرر عرضها على المجلس التنفيذي، لإقرارها في عام 2006، 32 مشروعا بقيمة إجمالية قدرها 495 مليون دولار أمريكي، أي بزيادة بنسبة 10% على عام 2005 (باستبعاد القروض المرتبطة بالمد الزلزالي تسونامي).

10 - وضع الصندوق عملية أكثر دقة لاستعراض القروض والمنح وقام بتعديل تقارير وضع المشروعات عملا على تحسين إدارة تنفيذ المشروعات الجارية. وبيّن إجمالي تصنيفات تقارير وضع المشروعات لعام 2005 تحسن مستوى الأداء من حيث الالتزام بإجراءات التوريد وتوافر الأموال والالتزام باتفاقات القروض وتوقيعات رفع التقارير. وحققت نسبة 65% من المشروعات "معظم المعدل المستهدف" (في تحقيق الأهداف الإنمائية) وحققت نسبة 17% أخرى "المعدل المستهدف". وانخفضت نسبة المشروعات "دون المعدل المستهدف كثيرا" إلى 17% مقارنة بنسبة 25% في عام 2002. وقد وضع برنامج خاص لدعم التنفيذ أدى إلى تعزيز الاستهلاك والإدارة المالية لبرامج الصندوق ومشروعاته. واستمر تطوير نظام إدارة النتائج والأثر في عامي 2005 و2006. وتمت معالجة بيانات 86 مشروعا آخر وتجميعها وإجراء مسح لتقدير أثر المشروعات التي نفذ مفعولها حديثا لدعم عمليات المسح الأساسية لمؤشرات الوضع التغذوي ومستوى الدخل.

11 - جاء في التقرير السنوي لعام 2005 عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أن 87% من 29 عملية تم تقييمها فيما بين عام 2002 و2004 كانت ملائمة بدرجة مرتفع أو كبير. وبالمثل أظهر ثلثا العمليات فعالية كبيرة. وتوصل التقرير إلى أن أثر هذه العمليات على الأمن الغذائي كان إيجابيا جدا وجاء ذلك أساسا نتيجة لتحسن التكنولوجيا والممارسات الزراعية. وارتفع الدعم المقدم للتسويق بنسبة كبيرة. وصنف أثر العمليات التي تم تقييمها في السنوات الثلاث الماضية على الأصول البشرية بدرجة مرتفع أو كبير، وإن كان المجال يتسع لإجراء المزيد من التحسينات.

12 - سجلت التقارير السنوية الثلاثة الأخيرة للنتائج والأثر أن أكبر الآثار كان يتعلق بزيادة الأصول المادية والمالية للفقراء، لا سيما الأثر على الأصول المادية مثل الأرض المروية والأصول الأسرية الإنتاجية وتدابير صون التربة والثروة الحيوانية. وكما تبين من تقييم البرنامج القطري لمصر فقد حققت استثمارات الصندوق في استصلاح الأراضي في الوادي الجديد تغييرا كبيرا في نوعية حياة المجتمعات المحلية المستهدفة. وبيّن التقرير السنوي لعام 2005 أيضا عن النتائج والأثر أن نحو 70% من العمليات حققت أثرا مرتفعا أو كبيرا نحو بلوغ الهدف الاستراتيجي المتمثل في تحسين الوصول إلى الخدمات المالية والأسواق.

13 - بدأ الصندوق، في إطار أحد مخرجات خطة العمل، في نشر مذكرات تعلم في موقعه على شبكة الإنترنت اعتبارا من 30 مارس/آذار 2006. وتوفر هذه المذكرات توجيهات واضحة بشأن القضايا الرئيسية المتعلقة بتصميم وتنفيذ وتقييم استثمارات التنمية الريفية، وبشأن الواجبات الرئيسية للأفرقة المعنية بهذه القضايا. وتمر مبادرة تعميم الابتكار بالسنة الثانية من برنامج مدته ثلاث سنوات، وقد لاحظ الاستعراض السنوي الأول الذي أجرته دائرة التنمية الدولية في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وشمال أيرلندا في شهر مارس/آذار 2006 مدى ما أحرزته هذه المبادرة من تقدم طيب. وسيتم، في إطار خطة العمل، عرض استراتيجية ابتكارية تستند إلى خبرة المؤسسات المالية الدولية على المجلس التنفيذي في دورة سبتمبر/أيلول 2007. وستوفر الاستراتيجية توجهات محددة بشأن دور الصندوق كمروج للابتكارات الميدانية، وبناء على ذلك ستحدد التغييرات التي سيجريها الصندوق في ثقافته وإجراءاته العملية.

14 - في ضوء إعلان باريس لتنسيق المعونة، دعمت جميع الشعب التشغيلية الشراكات الجارية وأقامت شراكات جديدة شملت الشراكات على المستويين المؤسسي والميداني مع البنك الدولي ومصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي. وركزت هذه الشراكات على تعبئة التمويل المشترك وكذلك على تحسين التنفيذ وإمكانات تكرار

الأنشطة الناجحة والابتكارات والنهج المختبرة. ويقوم الصندوق حالياً بتعديل عملياته لضمان الالتزام الكامل بمعايير الرصد الواردة في إعلان باريس في المجالات الرئيسية مثل استخدام النظم القطرية للتوريد ومراجعة الحسابات واستخدام نظم الميزنة والمعاملات المالية في البلدان المقترضة في تمويل واستخدام الأموال.

الشؤون الخارجية

15 - استطاع الصندوق، من خلال دمج تجاربه ودرايته في مجال علاقاته الخارجية في دائرة واحدة أكثر تماسكاً، أن يحشد الخدمات التنكيلية في مجال السياسات والاتصالات وتعبئة الموارد وأن يستفيد من العلاقات مع الدول الأعضاء في تلبية احتياجات الدول الأعضاء والشركاء والعلماء الداخليين بصورة أكثر فعالية وكفاءة، ويشمل ذلك تيسير الاتصالات الداخلية وتقاسم المعرفة والمعلومات. وعملاً على المزج بين أهداف الاتصالات وإدارة المعرفة أتم الصندوق المرحلة التجريبية للموقع الإلكتروني للصندوق المعني بالفقر الريفي (أحد مخرجات خطة العمل).

16 - بالإضافة إلى الاجتماعات العادية للهيئتين الرئاسيتين للصندوق تم، في عام 2005، إجراء مشاورات مستفيضة بشأن التجديد السابع للموارد، وبلغ عدد الأحداث التي تولى الصندوق تنسيقها 59 حدثاً. وقد عقدت الدورة الرابعة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق في قطر، وكانت هذه الدورة هي الدورة الثالثة رفيعة المستوى التي يعقدها الصندوق خارج روما. وقد وصل الصندوق إلى رقم قياسي في عدد كلمات الوثائق إذ بلغ العدد سبعة ملايين كلمة لوثائق الهيئتين الرئاسيتين والمطبوعات والمراسلات مع الدول الأعضاء وإعداد التقارير الداخلية.

17 - ينص القرار الخاص بالتجديد السابع للموارد، الذي تم التفاوض بشأنه في عام 2005 واعتمده مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2006، على زيادة القدرة المالية للصندوق زيادة كبيرة حتى يمكنه دعم المبادرات القطرية للحد من الفقر وتنفيذ إطار السياسات رفيعة المستوى بشأن تطور الصندوق مستقبلاً. وتم، من خلال الحصول على تعهدات إضافية، سد العجز الهيكلي للتجديد السادس السابق للموارد إلى أقل من 9% من الرقم المستهدف. فضلاً عن ذلك، حصل الصندوق على 11.8 مليون دولار أمريكي من الأموال المتممة الجديدة للمساعدات الخاصة بالجوانب المواضيعية والتقنية وعلى مبلغ 2.2 مليون دولار أمريكي كتمويل مشترك في إطار تعبئة الأموال المتممة.

18 - دعم الصندوق العمليات الداخلية المتعلقة برسم السياسات من خلال إعادة تنظيم شعبة السياسات وإنشاء منتدى ومجموعات مرجعية للسياسات التي أصبحت أدوات فعالة تشمل جميع الدوائر من أجل رسم سياسات المؤسسة. وعلى الصعيد الخارجي تم، بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، إقامة شراكات سياساتية تدور حول المؤتمر الدولي للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية ومتابعته، وإجراء استعراض منتصف المدة للمفاوضات الخاصة باتفاقية الشراكة الاقتصادية بين الاتحاد الأوروبي ومجموعات دول أفريقيا، والكاربيبي، والمحيط الهادي. وأنشأ الصندوق منتدى المزارعين في عام 2006 ليكون بمثابة عملية جارية تنطلق من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا بين الصندوق ومنظمات المزارعين. وقد ساهم مكتب الاتصال التابع للصندوق في أمريكا الشمالية في تنسيق ومواءمة العمليات مع الأطراف الأخرى في منظومة الأمم المتحدة من خلال المشاركة في مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ودعم مشاركة رئيس الصندوق في فريق الأمم المتحدة رفيع المستوى المعني بالاتساق على نطاق المنظومة. وتعاون الصندوق مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي في توفير مدخلات الاجتماع العام رفيع المستوى

لمؤتمر القمة العالمي للأغذية لعام 2005 خلال الدورة الستين للجمعية العامة الذي أصدر إعلانا تضمن الالتزام بزيادة الدعم المقدم للتنمية الزراعية وبناء القدرات التجارية للقطاعات الزراعية في البلدان النامية.

المالية والإدارة

19 - بدأ تنفيذ الإدارة اللامركزية للميزانية في 1 يناير/كانون الثاني 2005 وتحمل موظفو الصندوق عبئا ثقيلًا من العمل في تعلم وتطبيق الجوانب العديدة لهذه المسألة. وسوف تتضح قريبًا مدى فعالية هذا الإجراء الذي نفذ بمساعدة نظم إضافية وتحسين إعداد التقارير وبفضل الخبرة المكتسبة في تنفيذ نهج التكاليف المعيارية في إعداد الميزانيات. وكانت الإدارة اللامركزية للميزانية عونًا للمدراء في تحسين موازنة النفقات مع المتطلبات التشغيلية في ضوء ما يستجد من هذه المتطلبات مما سمح بتحقيق مستوى رفيع جدًا في استخدام موارد الميزانية في عام 2005.

20 - استطاع الصندوق، باستخدام إطار إدارة الأصول والخصوم وسلطة الالتزام بالموارد مقدما، أن يزيد من القدرة على استخدام موارده في تمويل الالتزامات الجديدة. وقد وصلت عمليات الصرف إلى مستويات قياسية، ويعزى ذلك جزئيًا إلى تعزيز إدارة الالتزامات التي كانت تتصف بقصور الأداء. ووصل الالتزام بمتطلبات مراجعة حسابات القروض إلى مستوى مرتفع جدًا.

21 - اتخذت تدابير استكشافية في الاستعانة بالمصادر الخارجية، كما أجريت عمليات مسح لمدى تقبل العملاء للخدمات على أساس تجريبي (مع مستخدمي المجموعات التشغيلية). ومع الذهاب إلى أبعد من استخدام العلامات القياسية مرتفعة المستوى التي تتمثل في معدل التكاليف الإدارية المستهدفة، أصبحت مجالات المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات تخضع للعلامات القياسية للتكاليف كجزء من مبادرة تحديد معايير العمل المشتركة للمؤسسات المالية الدولية (بما يتيح المقارنة بين ما تحقق من نواتج للقروض وما يصاحبها من عمليات) التي ينفذها المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة. وقد بدأ التعاون في المجالات الإدارية (مثل التوريد) مع وكالات الأمم المتحدة العاملة في روما بجانب التعاون القائم فعلا بينها في المجالات الإنمائية البحثية.

22 - صدر دليل جديد لإجراءات الموارد البشرية في عام 2005 ويجري تنقيحه في ضوء الدروس المستفادة. وتم الاتفاق على اختصاصات جميع الوظائف كما تم استعراض الاختصاصات الجارية للموظفين ووضع خطط للتدريب الفردي وإجراء مسح شامل لعبء العمل. وارتفع مستوى التدريب بشكل ملحوظ وشمل عددا كبيرا من الموظفين في مجال الابتكار وإدارة الأداء. ويوفر نظام تقييم الأداء معلومات ارتجاعية مفيدة للموظفين بشأن قضايا الأداء، وهو شرط أساسي للمخطط التجريبي للأجر حسب الأداء المزمع تنفيذه في عام 2007.

23 - يشهد عام 2006 تحولا في عملية الميزنة في المؤسسة حيث تخضع إدارة الميزانية لإدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي لنتائج التنمية وتحول تركيز الاهتمام من النفقات إلى الإنجازات. ويجري خفض الوقت المستغرق في إعداد الميزانية ذاتها خفضا كبيرا بغرض الاقتراب بالصندوق إلى العلامات القياسية للمؤسسات المالية الدولية الأخرى.

دال - الإدارة الاستراتيجية لزيادة الأثر

24 - ستخذ في عام 2007 خطوة تغييرية تجاه الإدارة الاستراتيجية لعمل الصندوق في فترة التجديد السابع للموارد وما بعدها. ويشمل ذلك:

- (أ) وضع أهداف خطة العمل المتوسطة الأجل والقابلة للقياس (2007-2009) بشأن زيادة الفعالية الإنمائية للصندوق موضع التنفيذ وتنظيم مجموع أنشطتها بأكملها في مجالات إدارة البرامج، والمالية والإدارة، والشؤون الخارجية عملاً على بلوغ المستويات المستهدفة منها؛
- (ب) تنفيذ استراتيجية متوسطة الأجل (2007-2009) لتحقيق زيادة منتظمة في برنامج العمل؛
- (ج) وضع مؤشرات ثابتة صالحة للتنبؤ متعددة السنوات لإدارة الميزانية واعتماد تمويل تجهيز البرامج على أساس أهداف علامات قياس شفافة ومتفق بشأنها.

25 - إن هذا التطور نحو التخطيط المركز متعدد السنوات وإدارة الأداء يعبر عن التوافق بين الصندوق والدول الأعضاء الوارد في خطة العمل والتجديد السابع للموارد ومصادقة المجلس التنفيذي على برنامج العمل والميزانية السنوية لعام 2006.

هاء - الإطار متوسط الأجل للنتائج الإنمائية

26 - الصندوق ملتزم بتعميم الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية، أي تطبيق الإدارة المستندة إلى النتائج في المجتمع الإنمائي الدولي، باعتبارها استراتيجية شاملة للإدارة التنظيمية تستهدف تعزيز توجهات النتائج الإنمائية على جميع المستويات المؤسسية والقطرية والمشروعات. وهي تمثل الإطار المؤسسي الأساسي لزيادة أثر الصندوق وكفاءته.

27 - سيتم استحداث وتعميم الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية من خلال تعزيز الهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية لزيادة الفعالية التنظيمية. وتشمل المبادرات الرئيسية في هذا المجال:

- (أ) وضع إطار استراتيجي جديد لزيادة التركيز الاستراتيجي لبرامج الصندوق القطرية والأخذ بنظام لرصد الفعالية الإنمائية المؤسسية وإعداد التقارير عنها؛
- (ب) إعادة تشكيل نموذج التشغيل في الصندوق باتباع نهج جديد للبرامج والاستراتيجيات القطرية المستندة إلى النتائج، وإنشاء أفرقة لإدارة البرامج القطرية، واتباع نهج استباقي لدعم تنفيذ المشروعات وإيلاء اهتمام أكثر منهجية للابتكارات وإدارة المعرفة؛
- (ج) تدعيم الآليات الداخلية لضمان الجودة في بداية التنفيذ وخلالها التي تخضع بدورها للاستعراض المنفصل؛
- (د) اعتماد نهج مستند إلى النتائج في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء لتحسين مواعمة الموارد (التخصيص والاستخدام) مع الأهداف المؤسسية وغرس ثقافة المساءلة عن النتائج.

28- إن تعميم الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية هو عملية متوسطة الأجل تتطلب بذل جهد دؤوب ونهج "التعلم بالممارسة". ويعد التحول نحو إدارة الأداء وإعداد التقارير عنه من منظور الإسهام في تحقيق الأهداف المؤسسية أهم تغيير ثقافي حاسم لنجاح تنفيذ الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية، ويرتهن بدوره بعناصر أساسية مترابطة أخرى مثل وضوح الأهداف المقصودة (والنتائج) وتحديد مقاييس أو مؤشرات الأداء، وإدارة المخاطر، والرصد وإعداد التقارير بشكل منتظم عن الأداء، والتدخلات الإدارية الاستباقية لتحسين الأداء والتعلم. وهكذا تعد المعلومات عن الأداء مسألة محورية في نهج الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية الذي يولي اهتماما كبيرا بتطوير نظم بسيطة لتكنولوجيا المعلومات التي تسمح بأشكال مختلفة من التسجيل الفعال واسترجاع المعلومات وإعداد التقارير عن بيانات الأداء.

29- الخطوة الأولى في الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل. ومع الأخذ في الاعتبار مستويات الأداء الواردة في خطة العمل² سوف يعبر الإطار الاستراتيجي المعدل (المقرر عرضه على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2006) عن كيف يعتزم الصندوق الإسهام في الجهود العالمية للحد من الفقر وتحديد الأهداف والغايات الإنمائية. وسوف يتيح ذلك إطارا للإدارة الاستراتيجية للمنظمة ويهيمن على نظام الصندوق في مجال الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية.

30- واعتبارا من عام 2007 فما بعده سيتم التعبير عن هذه الأهداف والغايات في عمليات الصندوق القطرية من خلال وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، بما في ذلك مصفوفة إدارة البرنامج القطري المعني. وستركز إدارة البرنامج القطري على الأداء الفعلي من حيث المحصلات وعلى توفير المعرفة الارتجاعية والدروس المستفادة لاتخاذ القرارات. وسوف يعزز ذلك بالنظم المحسنة لضمان الجودة منذ البداية وجودة دعم التنفيذ (في إطار السياسة الإشرافية الجديدة). وبالنظر إلى الأهمية الشديدة التي توليها الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية لمسألة الرصد وإعداد التقارير سيولي اهتمام متزايد لتعزيز نظم رصد وتقييم المشروعات ونظام الصندوق لإدارة النتائج والأثر. وسيعزز التعاون مع مكتب التقييم لتحسين التعلم والحصول على المعلومات الارتجاعية لاستخدامها في تحسين الأداء وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو الصالح وما هو غير الصالح ولماذا؟

31- التركيز على الفعالية الإنمائية هي من السمات الرئيسية للإطار الاستراتيجي للصندوق واستراتيجياته الإقليمية وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. وهي تشرح صلات ومساهمات أنشطة الصندوق التشغيلية في تحقيق أهدافه وغاياته الاستراتيجية الأعلى مستوى وتحقيق النتائج على المستوى القطري. غير أن جوهر الإدارة اليومية هو تحقيق الفعالية التنظيمية، أي وضع وإدارة وتنفيذ وتنقيح الأنشطة والنظم والعمليات التي توفر الظروف التي تمكن الصندوق من الإسهام في تحسين النتائج القطرية التي تستند إليها الفعالية الإنمائية للصندوق. وتشمل الأمثلة على

² ملخص أهداف خطة العمل:

- (i) سيحافظ الصندوق على مستوى الملاءمة الراهن (60% "مرتفع" و40% "كبير") ويضمن أن تظل مشروعاته وبرامجه متنسقة مع الأولويات والاستراتيجيات الإنمائية القطرية.
- (ii) يهدف الصندوق إلى أن تبلغ نسبة المشروعات المتوقع أن تحقق أهدافها الإنمائية 80% وأن تحقق أثرا مستداما كبيرا. فضلا عن ذلك، يهدف الصندوق إلى رفع تصنيفات الابتكار وإسهامات سياسات الصندوق ونواتجه في مجال المعرفة.
- (iii) يهدف الصندوق إلى أن يحقق نسبة 60% من المشروعات بمستوى كبير من الكفاءة.

ذلك حسن الإدارة المؤسسية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، وضمان الجودة، وإدارة الموارد البشرية، والرصد والتقييم والتعلم من الدروس ووضع التقارير. هذه هي العمليات والنظم التي يمارس بها الصندوق الرقابة عالية المستوى والتي تمثل المسؤولية الأساسية للصندوق. وتعتبر الإدارة الجيدة لهذه الجوانب - تحقيقاً للفعالية الإنمائية والنتائج الجيدة على الأرض - هي البعد الرئيسي للإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية.

32- بدأ العمل، مع وضع تحسين أداء النظم والعمليات الداخلية نصب الأعين، في تطوير التخطيط المؤسسي ونظم إدارة الأداء الكفيلة بزيادة التوافق العام بين الوحدات التنفيذية وأهداف الإدارة على صعيد المؤسسة وإنشاء نظام للرصد ووضع التقارير بما يوفر الرصد الفصلي والشهري للإدارة الاستباقية. وهذه المبادرة تستجيب إلى الحاجة التي حددها التقييم الخارجي المستقل للصندوق بأن يعزز الصندوق ثقافته في مجال تحقيق النتائج والأداء، كما أنها تدعم مخرج خطة العمل المتعلق بالالتزام بتنفيذ نهج مستند إلى النتائج في وضع برامج عمل الصندوق وميزانيته للعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2007.

مؤشرات ونتائج الصندوق متوسطة الأجل

33- صمم نظام التخطيط المؤسسي وإدارة الأداء في الصندوق بهدف بلوغ أهداف الفعالية الإنمائية التي حددتها خطة العمل حتى عام 2009 (EB 2005/86/R.2/Rev.2). وتتعلق هذه الأهداف متوسطة الأجل بإنجازات الصندوق اللاحقة في مجال ملاءمة المشروعات وفعاليتها وكفاءتها. وهذه الأهداف تمثل تحسناً محدد التوقيت وقابل للقياس في مستوى الأداء الذي التزم الصندوق بتحقيقه بالكامل، وهو النقطة المرجعية الرئيسية لتحديد الأهداف الكبرى لإدارة المؤسسة ومؤشرات الأداء الرئيسية.

34- عملاً على بلوغ أهداف الفعالية الإنمائية بحلول عام 2009 حددت إدارة الصندوق أهداف الإدارة المؤسسية ومؤشرات الأداء الرئيسية للمجالات التشغيلية وغير التشغيلية في المنظمة. ويربط هذا النظام المتعلق بالتخطيط المؤسسي وإدارة الأداء ربطاً واضحاً بين نظامين متوازيين لإعداد التقارير، حيث يقوم أحدهما على أساس الإبلاغ الذاتي والآليات الداخلية المنفصلة للأداء من منظور مؤشرات الأداء الرئيسية، ويقوم الآخر، تحت مسؤولية مكتب التقييم، على أساس أداء المشروعات من منظور الأبعاد الثلاثة، أي الملاءمة والفعالية والكفاءة (وهي نفس الأبعاد التي أقيمت عليها أهداف الفعالية الإنمائية لعام 2009). والهدف من ذلك هو توفير دليل شفاف مع مضي الوقت عن الترابط (أو العلاقة بين السبب والأثر) بين تحسين الفعالية التنظيمية وتحسين النتائج الإنمائية.

35- إن تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية للإدارة التشغيلية في المؤسسة قام على مبادرة النظام الموحد لتقدير الأداء التي تصدرتها خمسة مصارف إنمائية رئيسية متعددة الأطراف (مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي والمصرف الأوروبي للتعمير والإنشاء ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي) كنتائج للفريق العامل للمصارف الإنمائية متعددة الأطراف المعني بالإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية. ويعتبر اتساق نظام التخطيط المؤسسي وإدارة الأداء في الصندوق مع النظام الموحد لتقدير الأداء سمة بالغة الأهمية حيث أنه يبين مدى الالتزام بأفضل الممارسات ويسمح بعقد المقارنات وإجراء القياسات مع المنظمات المماثلة ويحدد الأهداف العملية التي يسترشد بها تحسين الأداء في الصندوق.



36 - يبين الإطار التالي الأهداف التشغيلية للإدارة ومؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المؤسسة:

<p>أهداف الإدارة ومؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المؤسسة*</p> <p>أهداف الإدارة ومؤشرات الأداء الرئيسية للمجالات التشغيلية على مستوى المؤسسة</p> <p>تحسين تصميم البرامج القطرية</p> <ul style="list-style-type: none">• نسبة المقترضين كما ورد في وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج*• معدل تمويل الصندوق إلى التمويل المشترك للمشروعات والبرامج• التصنيف وفقا لأعمال المسح التي يجريها الشركاء <p>تحسين تصميم المشروعات (القروض والمنح)</p> <ul style="list-style-type: none">• نسبة تصميمات المشروعات المصنفة بجيد أو أفضل*• نسبة المشروعات الجديدة/الجارية التي تتضمن أهدافا ابتكارية• عدد الأصول المعرفية للموضوعات ذات الأولوية التي تم تطويرها واستخدامها• درجة تطبيق توصيات التقييم <p>دعم تحسين التنفيذ</p> <ul style="list-style-type: none">• نسبة المشروعات التي صنفها التقرير الشامل لوضع المشروعات بدرجة 3 أو 4*• الجدول القياسي الاستباقي*• نسبة المشروعات التي صنفها تقرير وضع المشروعات بدرجة 4 وأقلقت أو أوقفت قبل تاريخ الإقفال الأصلي• نسبة عمليات الإشراف على المشروعات ومتابعة التنفيذ التي صنفها بمستوى جيد أو أفضل*• متوسط الوقت المستغرق من إقرار المشروع حتى نفاذ مفعوله• حجم حافظة المشروعات قيد التنفيذ
<p>أهداف الإدارة ومؤشرات الأداء الرئيسية للمجالات غير التشغيلية على مستوى المؤسسة</p> <p>تحسين تعبئة الموارد وإدارتها</p> <ul style="list-style-type: none">• نسبة التعهدات المقدمة للتجديد السابع للموارد• الموارد الإضافية التي تمت تعبئتها، أي الأموال المتممة، والتمويل المشترك، ومبالغ مبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون،• معدل عائد الاستثمار (في حدود المؤشرات المتفق عليها والإدارة الحكيمة) <p>تحسين إدارة الموارد البشرية</p> <ul style="list-style-type: none">• نسبة وظائف الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة الشاغرة• نسبة الموظفين الذين نجحوا في الوفاء بمتطلبات الكفاءة• مستوى جودة التدريب <p>تحسين الكفاءة الإدارية</p> <ul style="list-style-type: none">• نسبة الزيادة في معدل التكاليف الإدارية (بما في ذلك اعتماد تمويل تجهيز البرامج) إلى حجم برنامج العمل• نسبة إنجاز العمليات الرئيسية لإدارة الأعمال التي سيتم تحليلها وتبسيطها قياسا إلى الخطة الموضوعية• نسبة الوثائق التي يتسلمها مكتب سكرتير الصندوق في مواعيدها• نسبة الوثائق المرسلة إلى المجلس التنفيذي في مواعيدها <p>تحسين إدارة المخاطر</p> <ul style="list-style-type: none">• نسبة توصيات مراجعة الحسابات الداخلية والخارجية التي تنتظر تنفيذها

* تستخدم مؤشرات الأداء المؤسسية في النظام الموحد لتقدير الأداء.

37 - إن أهداف الإدارة ومؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المؤسسة تمثل المحاولة الأولى التي سيتم استعراضها وتقييمها بغرض تحسينها في ضوء التجربة. وهذه المؤشرات هي بمثابة "عمل قيد التنفيذ" خاصة لأن بعض مؤشرات

الأداء الرئيسية يعتمد على وجود هياكل وعمليات إدارية جديدة (مثل ضمان الجودة ومؤشرات قياس التكاليف وأعمال المسح الخاصة بالشركاء). وبمجرد وصول النظام إلى مرحلة التشغيل الكامل، ستقدم التقارير الفصلية عن مستوى الأداء قياساً إلى جميع مؤشرات الأداء المؤسسية تقريباً إلى الإدارة. وفي عام 2007 سيرفع إلى المجلس التنفيذي تقرير مستوفي عن تطور النظام وتقرير موجز عن مستوى الأداء الفعلي مقاساً بمؤشرات الأداء المؤسسية وذلك في إطار وثيقة الأولويات الاستراتيجية وبرنامج العمل التي ستعرض على المجلس في دورة سبتمبر/أيلول 2007. وبعد ذلك ستدمج التقارير الخاصة بمؤشرات الأداء في تقرير الفعالية الإنمائية (مخرج خطة العمل المتوقع أن يكتمل في نهاية عام 2007).

38- إن أهداف الإدارة ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالمجالات التشغيلية على مستوى المؤسسة مسألة محورية في بلوغ أهداف الفعالية الإنمائية لعام 2009. ولا تقل الأهداف المتعلقة بالمجالات غير التشغيلية عن ذلك أهمية. وستكون زيادة الكفاءة المؤسسية عملاً شديداً للإلحاح وضرورة عملية حتمية تتضمن تحسين إنتاجية المهام الإدارية العادية بما يسمح بتحويل الموارد إلى الخدمات المباشرة المقدمة للدول الأعضاء والبلدان المقترضة. ويعتبر الالتزام باحتواء التكاليف واستعراضها من مؤشرات الأداء الرئيسية في المؤسسة. وبالمثل فإن أهمية التغيير وإدارة الموارد البشرية تفرض وجود مؤشر واحد على الأقل للأداء في مجال الموارد البشرية كما أن تعبئة الموارد المالية الداخلية والخارجية تتطلب تحديد الأولويات ووضع أدوات مناسبة لقياس الأداء. ومن المدخلات الحيوية اللازمة لزيادة فعالية الأداء تعزيز النهج المتبعة في إدارة المخاطر، كما أن تحويل الموارد من خلال البرامج والمؤسسات الوطنية يوسع المجال الذي لا يملك الصندوق سيطرة مباشرة كافية عليه، وهكذا فإن اتباع نهج منظم لإدارة المخاطر يعتبر شرطاً لازماً للنهج الجديد تجاه العمليات والإجراءات القطرية. ويعتبر تطوير نهج مناسب لإدارة المخاطر في حد ذاته أحد مؤشرات الأداء الرئيسية.

تركيز العمليات في الصندوق

39- ستكون أهداف الإدارة ومؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المؤسسة هي النقاط الإشارية التي تلتقي عندها خطط عمل الدوائر والشعب والأفراد ونظم رصد الأداء وإعداد الميزانيات، حيث يجب أن تتجه جميعاً نحو تحقيق هذه الأهداف. ويسمح التحديد المنظم للأهداف الحيوية والقياسات وتقارير الأداء بإجراء حوار مستمر ومنظم عن الأداء وعن الإجراءات المطلوبة لتحقيق النتائج المنشودة، مثل الإدارة الاستباقية للأعمال اليومية. وستؤدي هذه العناصر مجتمعة إلى زيادة توجه برامج العمل والميزانيات السنوية صوب تحقيق النتائج (مخرج خطة العمل المقرر إنجازه بحلول ديسمبر/كانون الأول 2007).

40- ثمة أداة جديدة هي خطط الإدارة في دوائر وشعب الصندوق، ستدعم التماسك الرأسي لعمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في الصندوق، كما ستعزز الإدارة لتحقيق النتائج على مستوى الشعب. والسماح الرئيسية لهذه الخطط هي زيادة التوافق مع الأهداف المؤسسية وبلورة أولويات الأنشطة من منظور الأهداف المؤسسية وما يترتب على ذلك من تحسينات في تخصيص واستخدام الموارد وتعزيز إدارة وقياس الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية. وسوف تستخدم جميع الدوائر والشعب الشكل الجديد لخطة الإدارة في دورة سبتمبر/أيلول 2006 ثم تطور هذه الخطط خلال عام 2007.

41 - يجري العمل أيضا في وضع نظام لتكنولوجيا المعلومات لكي يحتوي نظام التخطيط وإدارة الأداء على مستوى المؤسسة الذي سيؤدي إلى إعداد تقارير عن مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الشعب والدوائر والصندوق. وستدمج هذه الأداة مع مضي الوقت في النظم الأخرى الجاري استخدامها في الصندوق لتشكيل نظام مؤسسي لإدارة المعلومات في الصندوق بما يؤدي إلى زيادة كفاءة أعمال الرصد والإدارة وإعداد التقارير الخاصة بمعلومات الأداء.

42 - ستدعم عملية تعميم الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية باستخدام الأدوات والعمليات الجديدة، من خلال تنفيذ مبادرات شاملة تتضمن شن حملة اتصالات فعالة في مجال الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية وتدريب الموظفين من جميع المستويات. وسيفعل تنفيذ خطة الاتصالات الخاصة بالإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية توافر الوعي لدى الموظفين ومشاركتهم وإطلاعهم المستمر على ما يجري خلال كشف أبعاد مبادرات الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية التي بدأت لتوها، والتي ستستمر على مدى فترة التجديد السابع للموارد وربما لما بعدها.

واو - المهام الرئيسية لعام 2007

إدارة البرنامج

43 - إدارة البرنامج هي أداة مؤسسية محورية لتحقيق أهداف الصندوق وما يتوخاه من نتائج. وتحدد أولويات الإدارة في إطار برنامج عمل المؤسسة ومؤشرات الأداء الرئيسية فيها وهي تحسين تصميم البرامج القطرية، وتصميم المشروعات، ودعم التنفيذ، والابتكارات وإدارة المعرفة، وتوسيع قاعدة مشروعات الصندوق في المجالات التي تحقق أقصى قيمة مضافة.

44 - إن تحقيق هذه الأهداف يستلزم تنفيذ عناصر رئيسية من خطة العمل، خاصة ما يتعلق منها بوضع وتنفيذ وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وأفرقة إدارة البرامج القطرية، وتعزيز الجودة. والعناصر الأخرى المكتملة لما سبق هي وضع أطر إقليمية لدعم إعداد هذه الوثائق، تحسين دعم تنفيذ الحوافز القائمة، اعتماد نهج منظم لإدارة المعرفة، والمشاركة في الحوار السياساتي والدعوة المستندة إلى البراهين.

45 - سوف تنتهي جميع الشعب التشغيلية من تعديل استراتيجياتها للإدارة الإقليمية بحيث تركز على دعم وضع وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج مع التركيز على الملكية والقيادة القطرية لهذه الأنشطة (على نحو ما تعبر عنه الاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر أو ما يعادلها) إلى جانب الحوار السياساتي ومشاركة الصندوق النشطة في مبادرات التناسق والتواءم بغرض التصدي لجملة أمور، منها إمكانية تكرار الابتكارات والنهج الناجحة المختبرة بما يتفق وإطار النتائج.

46 - سيزيد الصندوق من تركيزه على تحسين جودة (ملاءمة وكفاءة وفعالية) البرامج القطرية مع التركيز على تحقيق الأثر من خلال الاستخدام المستهدف لدعم التنفيذ (المستمد من عمليات استعراض الأداء) والموارد الإشرافية، والاستخدام الاستراتيجي لموارد المنح، وعملية استعراض أداء البرامج القطرية الموجهة لتحقيق النتائج. وستشجع المؤسسات المتعاونة على تحسين التصدي للقضايا الرئيسية المحددة في الاستعراضات السنوية للحوافز، مثل انخفاض

الصرف عن المعدل المتوسط وقصور الأداء في تحقق أهداف نظام إدارة النتائج والأثر، وقصور أداء نظم الرصد والتقييم، وقصور تحقيق الفوائد المتوقعة، وقصور أداء إدارة البرامج، وقصور الأداء في تعميم قضايا الجنسين.

47- ستحدد وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج الوسائل والأدوات والشراكات المستخدمة في تعزيز الابتكار وإدارة المعرفة في إطار البرامج القطرية. ويشمل ذلك خطط التعلم المكثف على مدى فترة تنفيذ المشروعات، وزيادة التنسيق بين البرامج الإقليمية وتوسيع نطاق مشاركة شبكات التعلم القائمة في الشراكات التشغيلية تشجيعاً للابتكار وتقاسم المعرفة، وزيادة القدرة الداخلية على خدمة العملاء في إطار مجالات التركيز الاستراتيجي للصندوق، ورفع مستوى جودة تصميم المشروعات وتنفيذها من خلال إنشاء مراكز رسمية و/أو غير رسمية للتعلم على المستويين الوطني وشبه الإقليمي.

48- يظل البرنامج التجريبي للحضور الميداني مبادرة مهمة وبحلول ديسمبر/كانون الأول 2007 سيبلغ إجمالي عدد المبادرات التي تراكمت على مدى ثلاث سنوات من الخبرة ست مبادرات وثمان مضي عليها سنتان ونصف على الأقل. وسوف يستمر هذا البرنامج في لعب دور محوري في تشجيع الملكية القطرية ومشاركة الصندوق في المنتديات القطرية للجهات المانحة. وسيقوم موظفو البرنامج بدور متزايد النشاط والإيجابية في دعم إدارة البرامج القطرية. وتأسيساً على النتائج التي توصل إليها مكتب التقييم وعمليات التقييم الذاتي سيقوم هؤلاء الموظفون أيضاً بدور رئيسي في تنظيم اجتماعات الأفرقة القطرية المستجدة وفي تمثيل الصندوق في آليات التنسيق القطرية بين الجهات المانحة.

المالية والإدارة

49- يشكل الموظفون أكبر مجال لنفقات الصندوق، وهكذا فإن رفع مستوى كفاءة الموظفين ومطابقتهم على الاحتياجات سيكون عاملاً حاسماً في تعزيز الفعالية الإنمائية للصندوق. وبالإضافة إلى تنفيذ خطة الدفع حسب الأداء سيزيد الصندوق نسبة الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط الكفاءة (وضمان جودة تنمية الكفاءات) وضمان شغل الوظائف الرئيسية بحد أدنى من التأخير في إطار التوزيع العام لموارد الموظفين بما يعبر عن الأولويات التشغيلية الناشئة. وسيعكس التحول الاستراتيجي في توزيع الموظفين التزام الصندوق بعيد المدى بزيادة النسبة المئوية للموارد الموجهة مباشرة لدعم العمليات الإنمائية.

50- سيمضي الصندوق في خفض نسبة توصيات مراجعة الحسابات التي تنتظر التنفيذ ويضمن وضع تدابير التنفيذ الكامل ضماناً لجودة وسلامة العمليات الإدارية الرئيسية وإدارة الموارد. وكجزء من التحرك صوب توسيع نطاق إدارة المخاطر ليتجاوز الأصول ويشمل تحقيق النتائج، سوف يوسع الصندوق نطاق إدارة المخاطر ليتجاوز المجالات التشغيلية الصرفة (مثل المالية وتكنولوجيا المعلومات) ليشمل تخطيط الأعمال وإدارة جميع الوحدات، وسيرفع التقارير عن التقدم المحرز في هذا المجال كجزء من تقرير الفعالية الإنمائية المزمع تقديمه إلى المجلس التنفيذي (أحد مخرجات خطة العمل).

51- وفي مجال الشؤون المالية والإدارية سيضع الصندوق المؤشرات القياسية لتسيير أعماله الداخلية (بما في ذلك إدارة الميزانية وإدارة الموارد البشرية) وتدقيق نظامه المؤتمت عملاً على خفض الوقت الذي يستغرقه الموظفون في

إدارة المعاملات، وإجراء المسوحات عن العملاء بغرض تقدير مدى فعالية الخدمات التي يقدمها إليهم مباشرة. وسيتولى الصندوق تقدير جدوى مشاركة وكالات الأمم المتحدة العاملة في روما في بعض التقارير المختارة عن المهام الميدانية.

الشؤون الخارجية

52 - تشمل الأبعاد البالغة الأهمية لإطار الصندوق المتعلقة بالإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية إقامة شراكة وثيقة مع الهيئتين الرئاسيتين في مجال وضع السياسات وإدارة الأداء والتنظيم الداخلي القوي لوضع السياسات (بالتشاور مع الشركاء الخارجيين) وتقاسم المعرفة، ونطاق السياسات والحوار بشأنها، وتعزيز تعبئة الموارد لزيادة الموارد المتاحة لدعم عمليات التنمية القطرية. وبلوغا لهذه الغاية سيعمل الصندوق على:

- (أ) تحسين جودة ودقة وسرعة إصدار الوثائق المقدمة إلى الهيئتين الرئاسيتين؛
- (ب) تعزيز تبادل الخبرات والمعرفة مع الدول الأعضاء والشركاء والمجتمع المعني باستئصال الفقر الريفي من خلال دمج وتعزيز إدارة الاتصالات والمعرفة، بما في ذلك الموقع الإلكتروني المعني بالفقر الريفي؛
- (ج) تعبئة موارد متممة إضافية ومساهمات خاصة (مثل مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون)؛
- (د) دعم الصلات المؤسسية مع القطاع الخاص والمؤسسات على المستوى العالمي؛
- (هـ) تنفيذ عملية دقيقة لوضع السياسات التي تشمل شركاء التنمية ومنظمات فقراء الريف، لا سيما منظمات المزارعين والسكان الأصليين.

زاي - برنامج العمل لعام 2007

53 - القروض والمنح هي الوسائل الرئيسية التي يستخدمها الصندوق في الحد من الفقر الريفي، ويركز نهج الإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية على ضمان تحقيق هذه الوسائل لأقصى أثر لها. وكجزء من الاتفاق بشأن التجديد السابع للموارد تعهد الصندوق بزيادة برنامج القروض والمنح بنسبة 10% سنويا على مدى فترة التجديد السابع للموارد إذا سمحت الموارد بذلك. فضلا عن ذلك، طلب المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2005 من الصندوق أن يضمن زيادة حجم المساعدات المقدمة في إطار عدد من المشروعات بما يتفق وقدراته وموارده المتاحة للميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج³. وانتظارا للنظر في اعتماد إطار القدرة على تحمل الديون وتعديل سياسة الصندوق في مجال المنح حسبما يراه المجلس التنفيذي ضروريا في ضوء هذا الإطار سوف تخصص نسبة 10% من برامج العمل لتمويل المنح.

54 - وبناء على ذلك سترتفع قيمة برنامج عمل الصندوق من 550 مليون دولار أمريكي في عام 2006 إلى 605 ملايين دولار أمريكي في 2007. وعملا بسياسة الصندوق في مجال تمويل المنح ستقسم التزامات برنامج العمل

³ الوثيقة EB 2005/86/C.R.P.1/Rev.1 (برنامج عمل وميزانية الصندوق ومكتب التقييم لعام 2006).

بين القروض (544.5 مليون دولار أمريكي) والمنح (60.5 مليون دولار أمريكي). وتبين توقعات الموارد المتاحة لعقد الالتزامات أنه يمكن تحمل هذه الزيادة من منظور السيولة المتاحة (انظر الملحق الأول).

55 - واتساقا مع الرغبة في وقف انخفاض متوسط قيمة القروض وعملا على احتواء التكاليف المرتفعة المرتبطة بوجود عدد كبير من القروض ذات القيمة المنخفضة في المتوسط فسوف يبلغ عدد العمليات الجديدة المزمعة للصندوق 34 عملية في عام 2007. ويمثل هذا العدد زيادة بنسبة 6.3% في عدد القروض مقارنة بعام 2006 ومقارنة بنسبة 10% كزيادة في مجموع إقراض المشروعات. وسيحدد الصندوق، في عام 2007، الأهداف المتعلقة بحجم المشروعات أخذا في الاعتبار تكاليف دورة المشروعات والنتائج المترتبة على زيادة المشاركة في الجهود متوسطة الأجل لتعزيز البرامج الأساسية للحد من الفقر الريفي لدى الدول الأعضاء.

56 - كما لاحظ المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2006 أثناء مناقشة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وتمشيا مع تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق سوف يسري مفعول تنفيذ نظام موحد لتخصيص الموارد عبر كل البرنامج الإقراضي للصندوق ضمن برنامج العمل لسنة 2007 (السنة الأولى من فترة التجديد السابع للموارد) وسوف يتوقف العمل بالمخصصات الإقليمية الثابتة. وقد اتفق أيضا على أن يواصل الصندوق تخصيص الحصة الحالية على الأقل من الموارد لأفريقيا جنوبي الصحراء إذا سمح أداء البلدان فرادي بذلك. وتجري الشعب الإقليمية حاليا احتساب برامجها الإقراضية المقترحة لعام 2007 في ضوء المؤشرات المعدلة لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وتستجيب البلدان الأربعة والثلاثون التي تم تحديدها حتى الآن والتي ستقدم اقتراحات المشروعات من أجلها للأهداف الاستراتيجية للصندوق والاستراتيجيات الإقليمية ووثائق الفرص الاستراتيجية القطرية ذات الصلة. ويبين الجدول 2 أدناه برنامج الإقراض الإشاري لعام 2007.

الجدول 2 - البرنامج الإقراضي الإشاري لعام 2007 بحسب الأقاليم

المجموع	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	أمريكا اللاتينية والكاريبي	آسيا والمحيط الهادي	أفريقيا الشرقية والجنوبية	أفريقيا الغربية والوسطى	القائمة الإشارية للبلدان (البرنامج الكلي)
34	<ul style="list-style-type: none"> ■ أرمينيا ■ جورجيا ■ لبنان ■ المغرب ■ الجمهورية العربية السورية ■ اليمن 	<ul style="list-style-type: none"> ■ بليز ■ الجمهورية الدومينيكية ■ جامايكا ■ نيكاراغوا ■ بيرو ■ فنزويلا (الجمهورية البوليفارية) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ بنغلاديش ■ كمبوديا ■ الصين ■ الهند ■ أندونيسيا ■ مولدافا ■ نيبال ■ باكستان ■ الفلبين 	<ul style="list-style-type: none"> ■ أنغولا ■ بوروندي ■ أثيوبيا ■ كينيا ■ ليسوتو ■ أوغندا 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الكاميرون ■ الغابون ■ غانا ■ غينيا ■ غينيا بيساو ■ نيجيريا ■ سيراليون 	
14	<ul style="list-style-type: none"> ■ أذربيجان 	<ul style="list-style-type: none"> ■ بوليفيا ■ كوستاريكا ■ الإكوادور ■ هندوراس ■ المكسيك ■ بنما 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قرغيزستان ■ طاجيكستان ■ فيت نام 	<ul style="list-style-type: none"> ■ جزر القمر ■ مدغشقر ■ موريشس 	<ul style="list-style-type: none"> ■ بوركينا فاسو 	المشروعات الاحتياطية

حاء - الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج لعامي 2005 و2006

57 - في إطار تنفيذ برنامج العمل لعام 2005 تكبد الصندوق نفقات فعلية (بالقيمة الاسمية) لتجهيز البرنامج والنفقات الإدارية قدرها 29 مليون دولار أمريكي و56.5 مليون دولار أمريكي على التوالي، وهو ما يمثل زيادة إجمالية في

التكاليف بنسبة 8% على عام 2004. ودعمت هذه الزيادة في النفقات زيادة بنسبة 8.2% في حجم برنامج العمل وحدثت زيادة صحية جدا في المصروفات بنسبة 10.4 في المائة. وارتفع مجموع استخدامات الميزانية من 94% في 2004 إلى 98% في 2005 نتيجة للاستعراض الدوري الذي تجريه الإدارة العليا وإعادة تخصيص مبالغ الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج على السواء.

58 - تضمن برنامج عمل وميزانية عام 2006 مخصصا لبرنامج العمل قدره 550 مليون دولار أمريكي لأغراض التخطيط (يتألف من برنامج إقراض قيمته 495 مليون دولار أمريكي وبرنامج إجمالي للمنح قدره 55 مليون دولار أمريكي) من أجل 32 عملية متوقعة. وتبلغ قيمة الميزانية الإدارية 61.1 مليون دولار أمريكي بالإضافة إلى مبلغ 0.4 مليون دولار أمريكي لتغطية التكاليف غير المتكررة. واعتمد مبلغ 30.4 مليون دولار أمريكي لاعتماد تمويل تجهيز البرامج.

59 - في مجال إدارة الموارد البشرية، يسير الصندوق وفق النظام الموحد للأمم المتحدة. ومن العوامل البالغة الأهمية في إدارة الميزانية الإدارية لعام 2006 تنفيذ توصية لجنة الخدمة المدنية الدولية بزيادة مرتبات موظفي الخدمات العامة في الوكالات العاملة في روما بنسبة 12.1% بأثر رجعي إلى 1 نوفمبر/تشرين الثاني 2005. وقد جرت العادة على أن ينفذ الصندوق والوكالتان الأخريان التابعتان للأمم المتحدة في روما توصيات هذه اللجنة. غير أن هذه الزيادة تعتبر أكبر كثيرا من الاعتمادات المخصصة في الميزانية الإدارية لعام 2006 حيث يبلغ مجموع قيمتها 4.3 مليون دولار أمريكي (1.4 مليون دولار أمريكي لعام 2005 و2.9 مليون دولار أمريكي لعام 2006). ومن الطبيعي أن يبين المبلغ الأخير الذي رفع التكاليف الأساسية للموظفين في عام 2006 (انظر الجدول 3) في تكاليف الموظفين لعام 2007 وما بعده.

الجدول 3: أثر توصية لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن التكاليف الأساسية لعام 2006

(بملايين الدولارات الأمريكية)

المعتمد	توصية اللجنة بزيادة المرتبات	زيادة بنسبة 2.5% الواردة في الميزانية المعتمدة	الزيادة بعد تنفيذ توصية اللجنة
61.1	2.7	0.9-	62.9
30.4	0.2	-	30.6
91.5	2.9	0.9-	93.5

60 - أقلت حسابات عام 2005 ومن ثم لا توجد إمكانية لاستخدام ميزانية 2005 لتغطية الزيادة عن هذا العام. وبالتالي من المقترح أن يرخص مجلس المحافظين للصندوق بأن يخصص نفقات استثنائية قيمتها 1.4 مليون دولار أمريكي لتغطية الزيادة في التكاليف لعام 2005. ويجري عرض وثيقة منفصلة بهذا الموضوع على المجلس التنفيذي.

61 - سوف يستوعب الصندوق زيادة التكاليف لعام 2006 في حدود الميزانية المرخص بها لعام 2006 (بما في ذلك مخصصات الزيادة التي أوصت بها لجنة الخدمة المدنية الدولية في مرتبات موظفي الخدمات العامة) واستخدام الفائض

المستحق للصندوق الذي يزيد على التكاليف في تسوية المبالغ المستحقة على الصندوق في الفصل الثاني من عام 2006 (انظر الجدول 4 أدناه).

الجدول 4: إدارة الزيادة في تكاليف الموظفين نتيجة لتوصية لجنة الخدمة المدنية الدولية (بملايين الدولارات الأمريكية)

المجموع	المتصلة بعام 2006		المتصلة بعام 2005	
	مستوعبة من المستحقات غير المستخدمة	مستوعبة في الميزانية		
4.1	1.8	0.9	1.4	الميزانية الإدارية
0.2	0.2			اعتماد تمويل تجهيز البرامج
4.3	2.0	0.9	1.4	المجموع

62 - ينضم استيعاب وتحديد هامش مناسب في ميزانية عام 2006 لإدارة تكاليف الموظفين في حالة وجود تفاوت قائم بين التكاليف الفعلية والتكاليف التقديرية اتخاذ عدة تدابير منها:

- (أ) استخدام المخصصات المعتمدة في الميزانية الإدارية لعام 2006 لتغطية الزيادة في تكاليف الموظفين؛
- (ب) استخدام وفورات التجميد المؤقت لالتزامات الوظائف الجديدة؛
- (ج) تقييد نطاق ترقية الموظفين في عام 2006.

63 - ستدار تكاليف موظفي الصندوق بأسلوب استباقي لضمان عدم المساس بفعالية الصندوق الإنمائية والالتزام الصارم بالإجراءات المتعلقة بمعدلات العلامات القياسية. وفي هذا الصدد، وأخذاً في الاعتبار أولوية تركيز الموارد على مزاياه النسبية، سيضع الصندوق وينفذ استراتيجية متوسطة الأجل لإدارة تكاليف الموظفين بالاستناد إلى نتائج مسح عبء العمل الجاري مع أخذ احتياجات الموظفين في الاعتبار في ضوء استخدام العلامات القياسية والاستعراض الدقيق لتشكيل وتوازن هيكل الخدمات والفرص المتاحة للتوفير في عبء العمل نتيجة الاستكشاف الفعال لفائدة وجدوى إنشاء خدمات موحدة بين وكالات الأمم المتحدة العاملة في روما.

طاء - الميزانية الإدارية المقترحة واعتماد تمويل تجهيز البرامج لعام 2007

64 - أثناء مناقشة المجلس التنفيذي في دورة ديسمبر/كانون الأول 2005 لبرنامج عمل وميزانية 2006، ثم المفاوضات الخاصة بالتجديد السابع للموارد، اتفق على أن يسعى الصندوق إلى إدارة ميزانيته في إطار المعدلات والعلامات القياسية التي تحدد الإطار متوسط الأجل للميزانيات. وفيما يتعلق بمظروف التكاليف الكلية، اتفق على أن يكون الحد الأقصى للتكاليف الإدارية للصندوق هي 17.1% من قيمة برنامج العمل السنوي مخصوماً منه التحويلات⁴ إلى اعتماد تمويل تجهيز البرامج، وأنه ينبغي للصندوق أن يعمل على خفض هذا المعدل في الميزانيات القادمة في إطار التزامه بزيادة الكفاءة التنظيمية.

⁴ EB 2005/86/C.R.P.1/Rev.1 برنامج عمل وميزانية الصندوق ومكتب التقييم لعام 2006.

65 - اقترح أيضا أن يعمل الصندوق على:

- (أ) ضمان نمو نفقات تجهيز البرامج ودعمها بمعدل أسرع من أي نمو في نفقات الخدمات الإدارية؛
- (ب) احتواء النمو في الميزانية الإدارية مع الأخذ في الاعتبار احتياجات خدمة برنامج عمل متوسع مع العمل، فيما يتعلق بميزانية عام 2007، على الالتزام بالنمو الصفري للميزانية الإدارية⁵ بالقيمة الحقيقية تسليمًا بالاستجابة الايجابية لمتطلبات الميزانية الإدارية في برنامج عمل وميزانية عام 2006؛
- (ج) احتواء نمو النفقات بالسماح بزيادة برنامج العمل بخطى أسرع من زيادة عدد المشروعات الجديدة المعروضة للموافقة (أي ينبغي السماح بزيادة متوسط حجم المشروعات). وكما سلفت الإشارة، فإن برنامج العمل المقرر لعام 2007 يجسد هذا الاقتراح إذ يحد من نمو المشروعات الجديدة (6.3%) إلى مستوى أقل من الزيادة في برنامج العمل (10%). فضلًا عن ذلك، سوف يستقر عدد المشروعات قيد التنفيذ عند المستوى الذي توقعت الحافظة بأن يكون عليه في 31 ديسمبر/كانون الأول 2006، أي 235 مشروعًا.

66 - اتساقًا مع التعهد بـألا يزيد معدل التكاليف الإدارية على 17.1%، من المقترح أن يكون معدل النفقات السنوية إلى برنامج العمل السنوي للصندوق لعام 2007 هو 16.8% بما مجموعه (الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج معًا) 99.1 مليون دولار أمريكي⁶. ويتفق ذلك مع النسبة المطبقة في 2005 و2006 وقدرها 17.1% كما يبين المكاسب السنوية المعتادة في الكفاءة لأنشطة قطاع الخدمات (انظر الجدول 5).

⁵ يعرف الصندوق، كغيره من المؤسسات المالية الدولية، النمو الصفري بالقيمة الحقيقية بأنه معامل انكماش القيمة الاسمية بالجمع بين المعدل التقديري للتضخم العام وزيادة التقديرية في مرتبات الموظفين الناجمة، فيما يتعلق بالصندوق، عن تنفيذ توصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية. ويستخدم مصرف التنمية الآسيوي نظامًا ثلاثي المحاور. فالزيادة في الأسعار تتألف من: (i) الزيادة الشاملة في الأجور، بما في ذلك الزيادة في مساهمة المصرف في خطة المعاشات التقاعدية للموظفين، (ii) معامل انكماش سعر الصرف (الدولارات الأمريكية مقابل البيزو الفلبيني) و (iii) الجمع بين أسعار الاستهلاك في الفلبين وفي الولايات المتحدة الأمريكية. ويستخدم صندوق النقد الدولي جدولًا ترجيحيًا يتضمن ثلاثة عناصر هي: (i) جدول الأسعار الاستهلاكية المحلية (واشنطن العاصمة) للتكاليف غير المتعلقة بالموظفين بخلاف السفر (المباني والصيانة، ألخ)؛ (ii) معامل انكماش منفصل لتكاليف السفر يستمد من المصادر المعنية بالسفر؛ (iii) معامل انكماش تكاليف الموظفين لزيادة المرتبات وفقًا لمسح يجريه خبراء استشاريون خارجيون. ويستخدم البنك الدولي مزيجًا قدره 10/90 للتكاليف غير المتعلقة بالموظفين وفقًا لمؤشر الأسعار الاستهلاكية الوطني (الولايات المتحدة الأمريكية) (90%) ومعامل التضخم في الاقتصادات المتقدمة (10%) ومعامل تضخم ترجيحي للمرتبات في حساب تكاليف الموظفين. ولا يستخدم البنك الدولي معامل تضخم منفصل لتكاليف المكاتب الميدانية. وفي مصرف التنمية للبلدان الأمريكية فإن معامل التضخم هو الجدول الترجيحي لتحرك جدول المرتبات (قياسًا على التحركات في البنك الدولي وصندوق النقد الدولي) والتكاليف غير المتعلقة بالموظفين وفقًا لجدول الأسعار الاستهلاكية المتوقعة للسنة المالية للميزانية. ويستخدم مجلس مصرف التنمية الأوروبي: (i) الزيادة "القانونية" لجدول المرتبات (بما في ذلك الزيادة الآلية السنوية في درجات الرتب وهامش إداري ثابت للترقي؛ (ii) معدل التضخم الفرنسي لنفقات التشغيل.

⁶ رهنا بالتقديرات النهائية للتكاليف المتعلقة بخطة التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة.



الجدول 5 - معدل التكاليف الإدارية المقترحة لعام 2007
(بملايين الدولارات الأمريكية)

معدل التكاليف الإدارية إلى برنامج العمل	برنامج العمل صافي التحويل	التحويل إلى اعتماد تمويل تجهيز البرامج	برنامج العمل	مجموع التكاليف الإدارية	اعتماد تمويل تجهيز البرامج	الميزانية الإدارية
%16.8	589.87	15.13	605	99.1	33.68	65.42

الميزانية الإدارية

67 - إن تحقيق التحسينات الكمية والنوعية التي تمثل لب خطة عمل الصندوق المستندة إلى النتائج لعام 2007 تتطلب زيادة كبيرة في الموارد المخصصة لمجالات العمل الجديدة وزيادة الطلب على المدخلات في المجالات القائمة لدعم برنامج العمل الموسع. وبناء على مسح عبء العمل الجاري في عام 2006 وعملية وضع العلامات القياسية لعام 2006 والمزمعة لعام 2007، وعلى التدريب المكثف لتوزيع الموظفين على المهام الجديدة والمضي في الاستفادة من الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات، فسوف تمول الزيادة في الأنشطة ذات الأولوية من خلال زيادة الكفاءة الداخلية وتحديد الأولويات ومواءمة الموارد، وهي المسائل التي تعد من الأبعاد الرئيسية للإدارة المستندة إلى النتائج. وبناء على ذلك، واتفقا مع النهج المقترح تجاه التكاليف الإدارية، ستطبق سياسة النمو الصفري بالقيمة الحقيقية على ميزانية عام 2007.

68 - بناء على ما تقدم، فإن الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2007 تبلغ 65.42 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول 6 أدناه). ويعني ذلك زيادة اسمية بنسبة 4% على الميزانية الإدارية (باستبعاد التكاليف غير المتكررة) لعام 2006 بعد إعادة احتسابها لأغراض المقارنة بما يعبر عن زيادة التكاليف الأساسية لعام 2006 (انظر الجدول 3) نتيجة لتنفيذ توصية لجنة الخدمة المدنية الدولية التي تشمل سنة 2006 بأكملها. وهذه الزيادة الاسمية تمثل نمواً صافياً بالقيمة الحقيقية وفقاً للتعريف المقبول عموماً في ميزانيات المؤسسات المالية الدولية التي تبين أن التكاليف غير المتعلقة بالموظفين تزداد وفقاً لمعدل التضخم (المحلي) بينما تزيد تكاليف الموظفين وفقاً لمعامل التضخم ذي الصلة.

الجدول 6 - مقارنة الميزانية الإدارية المعاد احتسابها لعام 2006
بالميزانية المقترحة لعام 2007

(بملايين الدولارات الأمريكية)

نسبة الزيادة الحقيقية	نسبة الزيادة الاسمية	2007	2006 ^أ
%0.0	%4.0	65.42	62.9

^أ انظر الجدول 3.

اعتماد تمويل تجهيز البرامج

69 - الميزانية الإدارية تمول أنشطة تتعلق بإدارة البرامج والشؤون المالية والإدارية والشؤون الخارجية ومكتب رئيس الصندوق ومكتب نائب الرئيس. ويقتصر استخدام اعتماد تمويل تجهيز البرامج على تمويل تجهيز ودعم تنفيذ المشروعات والبرامج.

70 - اتساقا مع تزايد عدد وقيمة المشروعات التي ستعرض على المجلس التنفيذي للموافقة عليها، والزيادة المزمعة في دعم التنفيذ لرفع مستوى أداء الحافظة، والاستثمار اللازم لتحسين جودة عمليات الصندوق الميدانية، والرغبة في زيادة الموارد الملتزم بها للخدمات الإنمائية المباشرة للأعضاء مع إبقائها في حدود معدل التكاليف الإدارية العامة وقدره 16.8 في المائة، من المقترح زيادة اعتماد تمويل تجهيز البرامج بنسبة 10.1 في المائة، أي إلى 33.68 مليون دولار أمريكي (انظر الجدولين 7 و8). وهذه الزيادة ستدعم زيادة عدد المشروعات بنسبة 6.3 في المائة (والزيادة بنسبة 10 في المائة في قيمة القروض والمنح) ولكن ستعطي الأولوية لتعزيز النتائج التي تحققها المشروعات المائتان وثلاثة وثلاثين المعتمدة والبالغ مجموع قيمة تمويلها من الصندوق 3.7 مليار دولار أمريكي (يبلغ مجموع تمويل المشروعات بما في ذلك التمويل المشترك 8 مليارات دولار أمريكي).

الجدول 7 - مقارنة اعتماد تمويل تجهيز البرامج المعاد احتسابه لعام 2006 بالاعتماد المقترح لعام 2007
(بملايين الدولارات الأمريكية)

نسبة الزيادة الحقيقية	نسبة الزيادة الاسمية	2007	2006 ^أ
6.1%	10.1%	33.68	30.6

^أ انظر الجدول 3.

الجدول 8 - عرض عام للتغييرات المقترحة في برنامج العمل والميزانية لعام 2007
مقارنة بعام 2006

نسبة التغيير	
10%+	برنامج العمل
2%-	معدل التكاليف الإدارية
10%+	الزيادة الاسمية في اعتماد تمويل تجهيز البرامج
4% ^أ	الزيادة الاسمية في الميزانية الإدارية

^أ النمو الصفري بالقيمة الحقيقية.

71 - بالجمع بين اعتماد تمويل تجهيز البرامج والجزء الذي تديره دائرة إدارة البرامج من الميزانية الإدارية فإن مجموع النفقات السنوية المقترحة لأنشطة الصندوق التي تتعلق مباشرة بتجهيز وتنفيذ برنامج العمل تبلغ 51% من مجموع التكاليف الإدارية المقترحة (يتشاور الصندوق مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى بشأن تعاريفها للتكاليف التشغيلية حتى يتمكن من وضع أرقام مقارنة عن المعدل الإجمالي بين التكاليف التشغيلية والتكاليف الأخرى).

باء - إدارة المخاطر

72 - حقق الصندوق تقدماً كبيراً في وضع الإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر المالية والمتعلقة بسمعة الصندوق، مثل: إصدار مدونة سلوك جديدة للموظفين؛ وتعزيز إمكانات الرقابة للتحقيق في المخالفات؛ وتقيح المبادئ التوجيهية للتوريد في المقر ليشمل بنوداً تتعلق بتجنب تضارب المصالح؛ ووضع نموذج للأصول والخصوم لتحديد وفهم وإدارة المخاطر المالية؛ والمطالبة بالالتزام الصارم بمتطلبات مراجعة حسابات المشروعات. وتم تعزيز ترتيبات الأمن المادي وكذلك الأحكام الخاصة بحفظ البيانات واسترجاعها، ويجري وضع خطة للاستمرارية الشاملة للأعمال.

73 - المخاطرة الرئيسية التي تتعرض لها مؤسسة إئمانية هي الإخفاق في تحقيق نتائج إئمانية كافية بشكل فعال. ويقوم مكتب التقييم المستقل في الصندوق بدور رئيسي في تقييم النتائج، ويجري باستمرار تحسين إعداد التقارير في حينها عن إنجازات المشروعات من خلال تعزيز نظام إدارة النتائج والأثر ونظام إعداد التقارير عن وضع المشروعات، ونظم رصد وتقييم المشروعات. وتعتبر جودة عمليات الصندوق عاملاً حاسماً في تحقيق النتائج. وبالإضافة إلى تحسين عمليات استعراض الجودة الداخلية يجري تطوير عملية استعراض منفصلة للجودة بهدف استعراض جودة المشروعات في نقطة البداية وجودة مشاركة الصندوق في الإشراف عليها. ويمثل تحسين أثر وجودة العمليات لب نظام الإدارة لتحقيق النتائج الإئمانية الذي سيجري إدخاله في عام 2007، كما أن نموذج التشغيل الجديد لخطة العمل سيتعرض للعمليات الجوهرية والموارد التي سيستخدمها الصندوق في تركيز البرامج والمشروعات القطرية على النتائج القابلة للقياس وتوفير المعلومات الارتجاعية عن التقدم المحرز لاستخدامها في الإدارة الاستباقية.

74 - وفي مجال النتائج الإئمانية، سيركز الصندوق على إدارة المخاطر أكثر منه على تلافيها. ولا بد أن يتعرض الصندوق في معرض استكشافه للابتكارات لمخاطر الإخفاق، ويجب اعتبار ذلك تكلفة حتمية ترتبط بالدور نفسه. لذلك فإن التحدي الحقيقي يكمن في تحديد هذه المخاطر وتعبئة الموارد لإدارتها، بما في ذلك الاستفادة الكاملة من الدروس السابقة. وتعتبر استراتيجيات تقدير المخاطر وتخفيف أثرها عناصر إجبارية في الخطط الجديدة لإدارات الشعب والدوائر التي ستدعم العمليات في عام 2007، كما أنها ستكون جزءاً من عناصر خطط إدارة البرامج القطرية. وسيشكل تحليل المخاطر والإجراءات الموضوعية لمواجهةها جزءاً مهماً من التقرير الخاص بفعالية الصندوق الإئمانية المقرر إعداده في عام 2007.

الجزء الثاني - الأولويات الاستراتيجية وبرنامج عمل وميزانية مكتب التقييم

في الصندوق لعام 2007

ألف - الخلفية

75 - على الرغم من أن المجلس التنفيذي سيناقش هذا الجزء من الوثيقة أثناء نظره في الأولويات الاستراتيجية وبرنامج عمل وميزانية الصندوق ومكتب التقييم، سيقوم رئيس لجنة التقييم بعد ذلك، وفقاً للممارسة المتبعة، بإعداد تقرير تحريري يوجز فيه مداورات اللجنة وتوصياتها لينظر فيها المجلس.

76 - وبعد تلقي تعليقات اللجنة، واستناداً إلى توجيهات وتعليقات المجلس، سُوِّدَ مكتب التقييم اقتراح برنامج عمله وميزانيته لعام 2007 لمناقشته مع لجنة التقييم خلال دورتها المقبلة التي ستُعقد في 10 أكتوبر/تشرين الأول عام 2006. وسيقوم مكتب التقييم بعد ذلك، وبناء على توجيهات اللجنة، بإعداد الاقتراح النهائي لبرنامج عمله وميزانيته لعام 2007 لمناقشته في دورة المجلس في ديسمبر/كانون الأول عام 2006. ووفقاً لقرار المجلس التنفيذي، فإن الاقتراح النهائي ستُنظر فيه أولاً لجنة مراجعة الحسابات في نوفمبر/تشرين الثاني عام 2006 جنباً إلى جنب مع برنامج عمل وميزانية الصندوق لعام 2007.

باء - موجز استعراض عام 2007

77 - أدخل مكتب التقييم خلال السنوات القليلة الماضية عدداً من التغييرات والعمليات الداخلية التي أسفرت عن زيادة الكفاءة، مما أتاح لمكتب التقييم القيام تدريجياً بإجراء مزيد من عمليات التقييم رفيعة المستوى⁷. على أن هذا التحول نحو التقييمات رفيعة المستوى ازداد على مر السنوات، لا سيما في عام 2007، مما أحدث تغييراً هيكلياً في برنامج عمل مكتب التقييم، وأفضى بذلك إلى زيادة في أعباء العمل والتكاليف الإجمالية التي لم يعد من الممكن إدارتها في ظل الموارد المالية والبشرية المتاحة حالياً للمكتب. وإضافة إلى ذلك، يقترح مكتب التقييم إجراء تقييم في عام 2007 لسياسات وعمليات التنمية الزراعية والريفية في أفريقيا بالاشتراك مع مصرف التنمية الأفريقي. ويتيح هذا التقييم فرصة خاصة لتقوية الشراكة مع مصرف التنمية الأفريقي. على أن هذا التقييم الذي يمثل نشاطاً استثنائياً غير متكرر، سينطوي على أثر كبير على حجم برنامج عمل وميزانية مكتب التقييم للسنة المقبلة. ونتيجة ذلك، سيحتاج مكتب التقييم إلى زيادة إجمالية بما يقارب 1.3 مليون دولار أمريكي في ميزانية عام 2007 لكي تغطي على وجه الخصوص التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي الذي تقدّر تكاليفه بنحو 800 000 دولار أمريكي، وكذلك الزيادات في تكاليف الموظفين الناجمة عن زيادة التكاليف الموحدة (286 000 دولار أمريكي تقريباً) والزيادة المطلوبة في الموارد البشرية لتنفيذ برنامج عمل عام 2007، بما في ذلك إجراء عدد أكبر من التقييمات رفيعة المستوى (بتكلفة إضافية تقترب من 384 000 دولار أمريكي).

جيم - الإنجازات في عام 2006

78 - كانت هناك أربع أولويات رئيسية لمكتب التقييم خلال عام 2006، وهي: (أ) إجراء مجموعة مختارة من عمليات التقييم على مستوى الصندوق، وللإستراتيجيات الإقليمية، والبرامج القطرية، والموضوعات، والمشروعات؛ (ب) عمليات تقييم مخصصة تتطلبها سياسة التقييم للعرض على المجلس التنفيذي ولجنة التقييم؛ (ج) نطاق التقييم والشراكات؛ (د) التطوير المنهجي. وتمكّن مكتب التقييم عموماً من تنفيذ الأنشطة المزمعة في إطار الأولويات الأربع المحددة. ويعرض الملحق الثاني الإنجازات المحددة بالمقارنة مع مجالات الأولوية.

79 - وتسير التقييمات الخمسة المزمعة على مستوى المؤسسة وفق البرنامج المحدد لها، ويجري حالياً إعداد التقرير المتعلق بتقييم سياسة التمويل الريفي في الصندوق، وسيتم الانتهاء منه في الموعد المحدد في أكتوبر/تشرين الأول.

⁷ تشمل التقييمات على مستوى المؤسسة، وتقييمات الإستراتيجيات الإقليمية، والتقييمات المواضيعية، وتقييمات البرامج القطرية. ولا تدخل تقييمات المشروعات ضمن التقييمات رفيعة المستوى.

وثانياً، تم إعداد تقرير استهلاكي عن تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني للصندوق. وسوف يبدأ العمل الميداني في الفصل الأخير من عام 2006.

80 - وأنجز المكتب تقييم الاستراتيجية الإقليمية لآسيا والمحيط الهادي التي صاغها الصندوق. وسلط هذا التقييم الضوء على أهمية قيام الصندوق بوضع استراتيجية إقليمية جديدة استناداً إلى التجارب السابقة. كما خلص التقييم إلى أن الحافطة حققت مستوى طيباً من الأداء والأثر في الإقليم، ولكن أداء الصندوق في حوار السياسات، وإرساء الشراكات، والتنسيق بين الجهات المانحة كان ضعيفاً بشكل عام خلال فترة التقييم (1996-2005). وأخيراً، بدأ مكتب التقييم في تقييم استراتيجية الصندوق في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا الذي سيتم إنجازه في عام 2007.

81 - وفي ديسمبر/كانون الأول عام 2005، عند الموافقة على خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليتيه الإنمائية، طلب المجلس من مكتب التقييم إجراء تقييم لخطة العمل. وخلال دورة أبريل/نيسان عام 2006، طلب المجلس التنفيذي من لجنة التقييم بحث الموضوع بمزيد من التفصيل خلال الدورة الرابعة والأربعين للجنة والعودة إلى المجلس بتوصية.

82 - ووفقاً للخطة الموضوعية، أنجز مكتب التقييم عملية تقييم البرنامج القطري لمالي، وشرع في إجراء تقييم البرنامج القطري للمغرب. وخلص تقييم البرنامج القطري لمالي إلى أن استراتيجية الصندوق الأخيرة قد تطوّرت من خلال تعديل تصميم المشروع لمراعاة عملية اللامركزية الجارية. ومع ذلك فقد لاحظ التقييم، من بين قضايا أخرى، مشاكل تتعلق بضيق نطاق دمج العناصر وتشتت الأنشطة في مناطق شاسعة في برامج مختارة. وتم إنجاز الأعمال التحضيرية للبرنامج القطري للمغرب، وسيتم إيفاد بعثة التقييم الرئيسية في الفصل الأخير من العام.

83 - وسيتم قريباً تنظيم بعثة تحضيرية للبرازيل لإعداد الوثيقة النهجية لتقييم هذا البرنامج القطري. وحسب ما تم الاتفاق عليه في الدورة الثالثة والأربعين للجنة التقييم، سيبدأ العمل في إجراء عمليتي تقييم البرنامجين القطريين لإثيوبيا ونيجيريا في مطلع عام 2007 بدلاً من الفصل الأخير من عام 2006 لتوفير الموارد البشرية الضرورية التي يحتاجها مكتب التقييم للبدء في تقييم خطة العمل هذا العام. وأخيراً، أنجز المكتب أربعة تقييمات، ويقوم حالياً بإجراء ستة تقييمات أخرى للمشروعات في الأقاليم الخمسة للصندوق.

84 - ووفقاً لاختصاصات لجنة التقييم ونظامها الداخلي⁸، قام مكتب التقييم باستعراض تقرير الإدارة عن أداء الحافطة والتعليق عليه. وبُحنت الوثيقة في لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في أبريل/نيسان عام 2006. كما قام المكتب باستعراض وإبداء التعليقات على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة الذي ستناقشه لجنة التقييم والمجلس التنفيذي على السواء في سبتمبر/أيلول.

85 - ويجري العمل على إعداد دليل التقييم الشامل لمكتب التقييم، ومن المتوقع الانتهاء منه بحلول نهاية عام 2006. ومن بين الجوانب الأخرى، فإن المنهجية الجديدة لتقييم البرامج القطرية تمكّن كذلك مكتب التقييم من تقدير الأداء وربط التقديرات بالمشروعات الفردية في بلدٍ معيّن. وتم إدخال نظام مُعزّر لضمان الجودة الداخلية، وهو يتألف من

⁸ اعتمدها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول عام 2004.

استعراضات داخلية من جانب النظراء، وكذلك كبار المستشارين الخارجيين لكفالة التزام عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم بالمنهجيات المطلوبة وتحقيق النوعية العالية المرجوة للنتائج.

86 - وبلغ العمل في إعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لهذا العام مرحلة متقدمة. وسوف تناقش الوثيقة في لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول وفي المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول؛ وسوف تشمل للمرة الأولى متوسطاً مستهدفاً لأغراض وضع الحدود المعيارية لبيان كيفية استخدام هذا المعدل المستهدف لتتبع الأداء وتحسينه.

87 - وفي أبريل/نيسان 2006، وقع مكتب التقييم ودائرة إدارة البرامج اتفاقاً بشأن تنسيق نظم التقييم الذاتي والتقييمات المستقلة في الصندوق. وجاء الاتفاق تلبية لعدد من الطلبات السابقة من لجنة التقييم والمجلس التنفيذي بشأن استخدام دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم لنفس معايير التقييم ونظم التصنيف لكفالة الحصول على معلومات متسقة من التقييم الذاتي والتقييم المستقل.

88 - ونظم مكتب التقييم، حسب ما كان مقرراً، دورة للجنة التقييم في أبريل/نيسان⁹. وإضافة إلى ذلك، قام المكتب بتنظيم الزيارة الميدانية السنوية للجنة التقييم في مارس/آذار 2006 (إلى المكسيك) بالتزامن مع تقييم البرنامج القطري للمكسيك. وشارك ما مجموعه 12 من مدراء المجلس التنفيذي في هذه الزيارة. وعرض رئيس لجنة التقييم تقريراً عن الزيارة الميدانية على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2006.

دال - دراسة نتائج عام 2006

89 - قام مكتب التقييم، قبل تحديد مجالات أولوياته وبرنامج عمله واحتياجاته من الموارد لعام 2007، باستعراض الخبرة المكتسبة من تنفيذ برنامج عمله وميزانيته لعام 2006.

90 - وتمثلت إحدى أهم النقاط الناشئة عن عملية دراسة النتائج في الأهمية الرئيسية للتخطيط الشامل لكل عملية تقييم. وعلى الرغم من تحقيق بعض التحسينات الملموسة في هذا المضمار (مثل الإشارة إلى التفاصيل المحددة لجميع المراحل البارزة والخطوات الرئيسية في بداية كل تقييم) فإنه يمكن تقديم المزيد. وفي هذا الصدد، فإن إحدى المسائل المحددة ذات الأهمية تتمثل في إعداد الجدول الزمني للخطوات الرئيسية والنتائج في عملية التقييم، بما في ذلك الحاجة إلى إتاحة الوقت الكافي للشركاء لاستعراض مختلف نتائج التقييم والتعليق عليها. ولهذا الغرض، حصل مكتب التقييم على برنامج إدارة المشروعات المسمى ميكروسوفت بروجيكت، لدعم قدراته على تخطيط التقييم وتنفيذه ورصده.

91 - وتطبيقاً لإحدى الممارسات السليمة التي شكّلت جزءاً من التقييم الخارجي المستقل للصندوق، قام مكتب التقييم بإدخال فكرة إعداد "مسارات تتبع مراجعة الحسابات" في عمليات التقييم الرئيسية. ويتطلب ذلك من مكتب التقييم إعداد ردّ تحريري على مختلف التعليقات المقدمة من أصحاب الشأن الرئيسيين على مسوّد نتائج التقييم التي تُعرض عليهم

⁹ من المزمع عقد ما مجموعه أربع دورات في عام 2006: في أبريل/نيسان، وسبتمبر/أيلول، وأكتوبر/تشرين الأول، وديسمبر/كانون الأول.

لاستعراضها. وأعرب الشركاء في التقييم عن تقديرهم لإدخال مسارات تتبع مراجعة الحسابات التي تُعزّز الشفافية في الردّ على التعليقات المقدمة من الشركاء وتحسين الاتصال الشامل خلال عملية التقييم.

92- وما زالت كل مسألة عبء العمل والعمل الإضافي وضغط العمل تشكّل مجالات مثيرة لقلق موظفي مكتب التقييم، وهي مسألة أثّرت كذلك مراراً في لجنة التقييم والمجلس التنفيذي من قبل¹⁰. وفي هذا الصدد، شرع مكتب التقييم في إجراء تحليل تفصيلي لعبء العمل وسيتم إنجازه قريباً. وسوف يشكّل هذا التحليل الأساس لإعداد الاقتراح النهائي لمكتب التقييم بشأن برنامج عمله وميزانيته لعام 2007.

93- وأخيراً، تشكّل إدارة الخبراء الاستشاريين مجالاً ما زال في حاجة إلى مزيد من التحسينات. كما أنه مجال يؤثّر بشدة على الجودة الشاملة لعمل مكتب التقييم. وأحرز تقدّم في مجالات من قبيل تقدير مستوى الجهود، وتحديد المهارات والكفاءات الضرورية، وإعداد الخيارات وتقييمها، وإن كان ينبغي القيام بأكثر من ذلك، لا سيما فيما يتعلق بإدارة العقود والتنفيذ.

هاء - أولويات مكتب التقييم لعام 2007

94- حدّد مكتب التقييم أربع أولويات لعام 2007. وتراعي تلك الأولويات الحاجة إلى الوفاء بمتطلبات سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم ونظامها الداخلي مع الحفاظ في الوقت ذاته على الاتساق مع الأولويات المؤسسية المعنية لعام 2007¹¹. وهذه الأولويات الأربع هي:

- (أ) إجراء مجموعة مختارة من عمليات التقييم على مستوى الصندوق، وللإستراتيجيات الإقليمية، والبرامج القطرية، والتقييمات المواضيعية وتقييم المشروعات؛
- (ب) عمليات التقييم المخصصة التي تتطلبها سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم؛
- (ج) نطاق التقييم والشراكات؛
- (د) تطوير منهجية التقييم.

95- ويمثّل مجال الأولوية (أ) لبّ برنامج عمل مكتب التقييم، سواء من حيث عدد الأنشطة أو حجم مخصصات الموارد البشرية والمالية المكرّسة لتلك المهام. وفي ظل هذه الأولوية فإن مكتب التقييم سينجز عدداً من عمليات التقييم التي بدأها في عام 2006، مثل تقييم خطة عمل الصندوق¹²، وفقاً للنهج الشامل الذي نوقش مع لجنة التقييم والمجلس التنفيذي. كما ستوضع اللمسات النهائية على عملية التقييم على مستوى المؤسسة للبرنامج التجريبي للحضور الميداني وسيبحثها المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول عام 2007. كما سيُنجز المكتب تقييم الإستراتيجية القطرية للصندوق في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا.

¹⁰ انظر الفقرة 90 من الوثيقة GC 29/L.6 (برنامج العمل والميزانية الإدارية للصندوق ومكتب التقييم لعام 2006).

¹¹ انظر الملحق الثالث للوثيقة GC 29/L.6.

¹² أُجري هذا التقييم بناء على طلب المجلس التنفيذي (الوثيقة EB 2005/86/C.R.P.2/Rev.1).

96 - وسوف يستهل مكتب التقييم ثلاثة تقييمات جديدة على مستوى المؤسسة في عام 2007. وهذه التقييمات هي: (i) التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي لاستراتيجيات وعمليات التنمية الزراعية والريفية لكلتا المؤسستين في أفريقيا؛ (ii) تقييم أداء وأثر الصندوق في تعزيز النهج المبتكرة القابلة للتكرار في الحد من الفقر الريفي¹³؛ (iii) تقييم الاستراتيجية دون الإقليمية للصندوق في أمريكا الوسطى. وسوف تتسم التقييمات الثلاثة، لا سيما التقييم المشترك المقترح في أفريقيا، بطابع معقد بدرجة استثنائية وبنطاق شامل، مما سيتطلب مستوى مناسباً من الموارد المالية والبشرية على السواء.

97 - وبإدارة رئيس مصرف التنمية الأفريقي بالاتصال بالصندوق التماساً لدعمه في إجراء تقييم تعاوني للتنمية الزراعية والريفية في أفريقيا. وفي أعقاب ذلك، عُقدت اجتماعات مع إدارة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي لاستطلاع فرص إجراء تقييم مشترك لسياسات وعمليات المنظمين في مجال التنمية الزراعية والريفية. ويعد ذلك أول تقييم مشترك من نوعه يجريه مكتب التقييم¹⁴، وبذلك فإن ثمة مبررات كافية لتوخي الحذر عند إجراء هذا التقييم. ويرمي التقييم المشترك إلى تقييم أداء وأثر عمليات وسياسات كلتا المنظمين في أفريقيا، والتوصل إلى استنتاجات وطرح توصيات تشكل الركائز لصياغة استراتيجيات جديدة للتصدي للتحديات التي تواجهها القارة في مجال التنمية الزراعية والريفية. وتنعكس أهمية واتساع نطاق التقييم، من بين جملة أمور، من خلال الحجم الإجمالي التقديري للاستثمارات التي بلغت في الماضي ما يقرب من 17 مليار دولار أمريكي من مصرف التنمية الأفريقي والصندوق في أفريقيا. ومن الواضح أن إجراء تحليل دقيق لهذا النطاق الكبير سيعزز كثيراً من مصداقية ووضوح استنتاجات التقييم وتوصياته. كما سيساهم التقييم على نطاق أوسع في تعزيز الشراكة والتعاون بين الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي. وإضافة إلى ذلك فإن الصندوق، بإجراء هذا التقييم وكذلك بإنجاز تقييم الاستراتيجية الإقليمية للصندوق في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا، سيلور في نهاية المطاف فهماً شاملاً لاستراتيجياته وعملياته في أفريقيا بأسرها، مما سيسهل الركيزة لتحديد التعاون الشامل للصندوق في هذه القارة في المستقبل.

98 - وسوف ينطوي هذا التقييم المشترك المقترح الذي يمكن اعتباره نشاطاً استثنائياً غير متكرر، على أثر ملحوظ على الحجم الشامل لبرنامج العمل والميزانية السنوية لمكتب التقييم في عام 2007. والواقع أنه بالنظر إلى أهدافه ونطاقه فإن من المرجح أن يستنفد التقييم قدراً كبيراً من وقت وموارد مكتب التقييم. كما سيتطلب قدراً مناسباً من الموارد الزمنية والاهتمام من إدارة الصندوق، لا سيما الشعب الإقليمية المعنية. والواقع أنه يمكن مقارنة هذا التقييم بعملية تقييم الاستراتيجيتين الإقليميتين للصندوق في إقليمي أفريقيا الشرقية والجنوبية، وأفريقيا الغربية والوسطى. كما سيتطلب التقييم تقديراً لأداء الشراكات بين المؤسسات الرئيسية (مثل مصرف التنمية الأفريقي، والصندوق، والبنك الدولي) في مجال التنمية الزراعية والريفية.

¹³ أُجري هذا التقييم بناءً على طلب المجلس التنفيذي (الوثقتان EB 2004/83/R.2 و GC 29/L.6).

¹⁴ في حالة مصرف التنمية الأفريقي، سيقصر التقييم على القطاع الزراعي والريفي.

99 - وإضافة إلى ذلك، سيتيح هذا التقييم للصندوق الفرصة لتلبية الطلب على إجراء تقييمات مشتركة واكتساب الخبرة في هذا المضمار. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى الدعوة المتزايدة داخل الأمم المتحدة¹⁵، وبين مصارف التنمية متعددة الأطراف¹⁶، ومن جانب لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي¹⁷ لإجراء تقييمات مشتركة. كما سيسهم هذا التقييم المشترك في النهوض بأهداف إعلان باريس بشأن فعالية المعونة. ومع ذلك، ينبغي التشديد على أنه رغم الفوائد الواضحة التي يحققها إجراء تقييمات مشتركة¹⁸، فإنه ينطوي كذلك على بعض التكاليف الإضافية والتحديات التي ينبغي التصدي لها¹⁹. وهذه هي بعض الأسباب الرئيسية الداعية إلى لزوم جانب الحذر في عملية اتخاذ القرارات، وهو ما يتطلب القيام أولاً بإعداد وثيقة نهجية مشتركة عن التقييم تبرهن بوضوح على جدوى إجراء التقييم على نحو مشترك وتتضمن اقتراحاً بالتخفيف من حدة مخاطره. وسوف يُطلب بعد ذلك من المجلس التنفيذي الموافقة على إجراء التقييم المشترك في ديسمبر/كانون الأول عام 2006 عند النظر في برنامج عمل مكتب التقييم لعام 2007.

100 - واستناداً إلى نتائج تقييم سابق لمكتب التقييم في الفترة 2001-2002 بشأن موضوع مشابه، سيستهل مكتب التقييم في نهاية عام 2007 التقييم على مستوى المؤسسة لأداء الصندوق وأثره في تعزيز النهج المبتكرة القابلة للتكرار في الحد من الفقر الريفي. وبناءً على طلب المجلس، سيُشمل هذا التقييم إجراء تقدير لمبادرة تعميم الابتكار التي اعتمدها المجلس في ديسمبر/كانون الأول عام 2004. ومن المفيد ملاحظة أنه سيجري التماس التعاون الوثيق في هذا التقييم مع المرفق العالمي للبيئة والمركز الدولي لبحوث التنمية، اللذين يزمعان القيام في نفس الوقت تقريباً بإجراء تقييم للدور التحفيزي لمؤسستيهما. وسوف يتيح ذلك فرصة مفيدة للصندوق لتبادل المعلومات معهما حول القضايا المنهجية، ونهج التقييم، والدروس المستفادة، وكذلك تبادل المعلومات في نهاية المطاف حول أكثر السبل فعالية لتعزيز الأدوار التحفيزية.

101 - وطلبت شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبية في الصندوق إجراء تقييم في عام 2007 للاستراتيجية شبه الإقليمية للصندوق في أمريكا الوسطى كخطوة رئيسية على طريق وضع استراتيجية جديدة للصندوق في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبية. وسوف يكون ذلك تقييماً رئيسياً يشمل استراتيجية الصندوق وعملياته في سبع من بلدان الإقليم.

¹⁵ كما هو محدد في قواعد ومعايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة التي أعدها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في أبريل/نيسان 2005، والبيان المشترك الأخير حول التقييم الذي ألقاه رؤساء وكالات وبرامج الأمم المتحدة أمام الجمعية العامة.

¹⁶ يمكن الرجوع إلى مبادئ فريق التعاون في مجال التقييم التابع لمصارف التنمية متعددة الأطراف.

¹⁷ انظر "إرشادات بشأن إجراء تقييمات مشتركة فعّالة" الصادرة عن شبكة التقييم الإنمائي التابعة للجنة المساعدة الإنمائية في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في فبراير/شباط 2006.

¹⁸ مثل توسيع نطاق التقييم، وخفض تكاليف المعاملات التي تتحملها البلدان النامية، والتعلم المشترك، وما إلى ذلك.

¹⁹ في هذا الصدد، تُسلط دراسة أجرتها لجنة المساعدة الإنمائية مؤخراً ("إرشادات بشأن إجراء تقييمات مشتركة فعّالة"، فبراير/شباط 2006) الضوء على أن التقييمات المشتركة ليست منخفضة التكلفة بالنظر إلى أن تكاليف المعاملات بين وحدات التقييم تميل إلى الارتفاع؛ وثمة حاجة إلى زيادة الوقت المطلوب لتخطيط التقييم، وتنسيق الجداول الزمنية والعمل الميداني؛ وينبغي التوصل إلى اتفاق مسبق بشأن المنهجية وأشكال الإبلاغ.

102 - وإضافة إلى ذلك، سينتهي مكتب التقييم من إجراء تقييمات البرامج القطرية للبرازيل وإثيوبيا والمغرب ونيجيريا التي قرر المجلس من قبل أن يقوم بإجرائها مكتب التقييم كجزء من برنامج عمله لعام 2006. ومن المقرر إجراء تقييمين جديدين للبرامج القطرية في عام 2007، وذلك في باكستان والسودان. ويُعد هذان التقييمان مهمين ليس فقط بالنظر إلى حجم استثمارات الصندوق في هذين البلدين وإنما كذلك لأن مكتب التقييم لم يقم بإجراء أي تقييم للمشروعات أو البرامج القطرية في أي منهما منذ منتصف التسعينات. وأخيراً، سينجز المكتب عمليتي تقييم المشروعات اللتين بدأتا في النصف الثاني من عام 2006، وسيستهل أربعة تقييمات جديدة للمشروعات.

103 - وسوف يُحدّد على وجه الدقة عدد ونوع التقييمات التي سيجريها مكتب التقييم في عام 2007 على ضوء استعراض سيتم إجراؤه في سبتمبر/أيلول - أكتوبر/تشرين الأول 2006 للتقدّم المحرز في تنفيذ برنامج عمل مكتب التقييم لعام 2006 وغير ذلك من الاعتبارات التي قد تنشأ أثناء ذلك. كما سيتعيّن على مكتب التقييم أن يُدرج في برنامج عمله لعام 2007 مختلف التقييمات التي قرر المجلس أن يجريها مكتب التقييم،²⁰ مثل تقييم مبادرة تعميم الابتكار وتقييم خطة العمل.

104 - وفي إطار مجال الأولوية (ب)، سيقوم مكتب التقييم بإعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وعرضه على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2007. وسوف تستفيد التقارير السنوية المقبلة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق من التقديرات المحدّدة من خلال تقييمات المشروعات وتقييمات البرامج القطرية التي يجريها مكتب التقييم، حيث ستشمل كذلك تقييمات البرامج القطرية في المستقبل تقديرات المشروعات الفردية في البلد المعني.

105 - وبعد إبرام اتفاق التنسيق بين دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم اعتباراً من ديسمبر/كانون الأول 2006 فما بعده، ستعرض الإدارة كذلك تقرير أداء الحافظة على المجلس التنفيذي في دورته المعقودة في ديسمبر/كانون الأول. وسوف يشمل هذا التقرير ردّ إدارة الصندوق على القضايا والتوصيات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، ومن ثم فإنها تتيح للمجلس فرصة للوقوف على كيفية ومدى تعامل إدارة الصندوق مع القضايا والتوصيات المطروحة في التقرير.

106 - وإضافة إلى ذلك سيُعدّ مكتب التقييم في السنة المقبلة برنامج عمله وميزانيته لعام 2008 وسيعرضها على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي للنظر فيها وفقاً للممارسات المحدّدة وضمن الأطر الزمنية المنفق عليها.

107 - ووفقاً لاختصاصات لجنة التقييم، سيقوم مكتب التقييم بتنظيم أربعة اجتماعات للجنة في عام 2007، وأي اجتماعات خاصة يعتبرها رئيس اللجنة ضرورية²¹. وإضافة إلى مناقشة التقييمات المختارة التي يجريها مكتب التقييم كما كان عليه الحال في الماضي، ستناقش اللجنة تقرير أداء الحافظة، وتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، وكل ما ينبثق عن دروس التقييم وتوصياته من اقتراحات تتعلق بالسياسات في عام 2007، بما

²⁰ انظر الجدول 10 في برنامج العمل والميزانية الإدارية للصندوق ومكتب التقييم لعام 2006، الوثيقة GC/29/L.6.

²¹ بالنظر إلى ازدحام جدول أعمال اللجنة في الماضي القريب، من المتوقع أن تستمر معظم الاجتماعات يوماً كاملاً بدلاً من نصف يوم اعتباراً من السنة المقبلة.

في ذلك تعليقات مكتب التقييم، وذلك قبل مناقشتها في المجلس. وسوف ينظّم مكتب التقييم زيارة قطرية للجنة التقييم بالتزامن مع أحد الأنشطة الرئيسية للتقييم.

108 - وفيما يتعلق بمجال الأولوية (ج)، سيواصل مكتب التقييم جهوده الرامية إلى كفاءة دمج الجوانب المتعلقة بالاتصال والنشر في كل تقييم في بداية العملية. وسوف يُكرّس اهتمام خاص لكفالة تقاسم نتائج التقييم والدروس المستفادة مع الشركاء في البلدان النامية. وستظل حلقات العمل، لا سيما في نهاية التقييمات رفيعة المستوى، تشكل أداة للفت الانتباه إلى القضايا وتقاسم المعرفة الناشئة عن تلك التقييمات. وإضافة إلى ذلك، سيستمر العمل بالممارسة الحالية المتمثلة في توزيع نسخ مطبوعة من تقارير التقييم وكذلك الصور العامة والأفكار الثابتة على مدراء المجلس التنفيذي وغيرهم، وكذلك التحديث المستمر لنظام قاعدة المعرفة الخاصة بالتقييم²².

109 - وفيما يتعلق بعلاقات الشراكة، سيواصل مكتب التقييم المشاركة بدور نشط في مناقشات فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم والرابطة الدولية لتقييم التنمية. كما سيشارك في مؤتمرات وحلقات عمل دولية وإقليمية مختارة حول عمليات التقييم وما يرتبط بها من موضوعات. وإضافة إلى ذلك، سيواكب مكتب التقييم التطورات المرتبطة بالعملية الجارية لإصلاح الأمم المتحدة وسيساهم في هذا السياق على وجه الخصوص في الفكر المرتبط بتطوير وظيفة التقييم المستقلة على مستوى الأمم المتحدة بأسرها.

110 - وفي مجال الأولوية (د)، سيواصل مكتب التقييم ممارسة الإشراف الشامل لكفالة تطبيق منهجياته في التقييم تطبيقاً متسقاً في جميع عمليات التقييم التي يجريها. كما ستشكل آليات ضمان الجودة لاستعراض نتائج التقييم سمة مهمة لعمل مكتب التقييم في عام 2007. وسيستمر إجراء الاستعراضات المشتركة بين النظراء للتقييمات الرئيسية باعتبارها أداة لضمان الجودة والتعلم بين الموظفين. وسوف يساهم مكتب التقييم في مواصلة تنسيق نظم التقييم الذاتي والتقييمات المستقلة بما يتماشى مع الاتفاق المُبرم هذا العام بين دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم.

واو - قضايا الموارد

111 - وفقاً لما دار من مناقشات مع لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في الماضي،²³ تجدر الإشارة إلى أن الميزانية الإدارية السنوية الشاملة لمكتب التقييم قد تتفاوت بين سنة وأخرى لتلبي بشكل فعال المتطلبات الناشئة في برنامج عمله التقييمي. وقد يتطلب ذلك موارد إضافية (أو ربما موارد أقل) في أي سنة معينة مقارنة مع السنة التي سبقتها للاستجابة بصورة ملائمة للأحكام المنصوص عليها في سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم ونظامها الداخلي. بيد أنه من المعترف به كذلك أنه لن يكون من الملائم السماح بحدوث تقلبات أكبر مما ينبغي بين السنوات في برنامج العمل والميزانية السنوية لمكتب التقييم، مما يستلزم، من بين جملة أمور، التعامل مع المتطلبات العسيرة لتعيين أو ترشيد الموارد البشرية بعد كل تقلب. والسبب الآخر الذي ينبغي من أجله تجنب حدوث تقلبات أكبر مما ينبغي هو أن الزيادة الفجائية في برنامج العمل تضيف عبئاً آخر على كاهل إدارة الصندوق، ولجنة التقييم والمجلس التنفيذي التي يتوقع انخراطها في مزيد من عمليات التقييم التي يجريها المكتب.

²² يمكن الوصول إلى هذا النظام من خلال الموقع الشبكي للصندوق.

²³ انظر على سبيل المثال الفقرة 122 من الوثيقة GC27/L.4 (برنامج عمل والميزانية الإدارية للصندوق ومكتب التقييم لعام 2004).

112 - وعلى ضوء ما سبق وبناء على طلب المجلس في الماضي، أخذ مكتب التقييم بفكرة "برنامج العمل المستدام" الذي يضم ما يقرب من 10 تقييمات للمشروعات وما يتراوح بين 5 و 6 تقييمات رفيعة المستوى، بالإضافة إلى الوفاء بمتطلبات سياسة التقييم والاختصاصات المعدلة والنظام الداخلي المعدل للجنة التقييم. وقد نفذ مكتب التقييم برنامج العمل هذا باستخدام 8.5 من الموظفين الفنيين (بما في ذلك مدير مكتب التقييم و 9.5 من موظفي الخدمة العامة).

113 - وسوف يشهد برنامج عمل عام 2007 تغييراً هيكلياً رئيسياً مصحوباً بتحول ملحوظ نحو التقييمات رفيعة المستوى²⁴، وهو اتجاه لاحت تباشيره منذ ما يقرب من خمس سنوات. وثمة ثلاثة أسباب رئيسية وراء اشمال برنامج عمل عام 2007 على عدد غير مسبوق من التقييمات رفيعة المستوى، وهي (i) زيادة عدد الطلبات السابقة من المجلس بإجراء تقييمات على مستوى المؤسسة²⁵؛ (ii) زيادة الطلب على عمليات تقييم الاستراتيجيات الإقليمية أو شبه الإقليمية التي تشكل الركائز الأساسية لإعداد الاستراتيجيات الإقليمية الجديدة على ضوء الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق الذي يجري إعداده حالياً؛ (iii) تزايد أهمية وملاءمة تقييمات البرامج القطرية، لا سيما بالنظر إلى زيادة التركيز على البرامج القطرية للصندوق في إطار النموذج التشغيلي الجديد.

114 - وبتحديد أكثر فإن برنامج عمل مكتب التقييم كان في المتوسط يشمل فيما مضى إجراء ما يتراوح بين خمسة وستة تقييمات رفيعة المستوى سنوياً (5.6 على أساس المكافئين المتفرغين)²⁶. وفي المقابل، يزعم مكتب التقييم إجراء 13 تقييماً رفيع المستوى في عام 2007 (أو 8.7 على أساس المكافئين المتفرغين). وكما يتضح من الجدول 9، فإن جزءاً من هذا العدد غير المسبوق من التقييمات رفيعة المستوى قد قرره بالفعل المجلس التنفيذي في الماضي، بما في ذلك عند اعتماد برنامج عمل مكتب التقييم لعام 2006. على أن ثمة عدداً جديداً من التقييمات رفيعة المستوى. وكما جاء من قبل، فإن المكتب سيجري التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي لسياسات وعمليات التنمية الزراعية والريفية في أفريقيا كنشاط استثنائي غير متكرر في إطار برنامج العمل لعام 2007. وبالنظر إلى الحجم الهائل من العمل الذي ينطوي عليه تصميم وتنفيذ هذا التقييم المشترك، من المرجح أن يستنفد من وقت موظفي المكتب والموارد الشاملة ما يزيد كثيراً - بل ما يزيد بمقدار الضعف على الأقل - على الموارد المطلوبة للتقييمات رفيعة المستوى الأخرى التي قام المكتب بإجرائها في الماضي.

²⁴ هذا الاتجاه نحو التقييمات رفيعة المستوى يتماشى كذلك بدرجة كبيرة مع الاتجاه السائد في منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية الأخرى. ومن المعترف به عموماً أن التقييمات رفيعة المستوى تتسم بفعالية أكبر من حيث التكلفة بالنظر إلى أنها تتيح فرصاً، من بين جملة أمور، لتوفير معلومات عن القضايا المنهجية والسياساتية الأوسع التي يمكن أن تنطوي على أثر أوسع كثيراً في تحسين الأداء التنظيمي ونتائج التنمية.

²⁵ بما في ذلك البرنامج التجريبي للحضور الميداني، وخطة عمل الصندوق، ومبادرة تعميم الابتكار، والنهج القطاعية الشاملة، واستراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق.

²⁶ بالنظر إلى أن الكثير من عمليات التقييم تبدأ في سنة معينة وتُتجزَّ في السنة التالية، فإن هذا الرقم يمثل النسبة المئوية للوقت الذي يكرسه مكتب التقييم لعمليات التقييم التي تقابل ذلك الوقت في أي سنة معينة.

الجدول 9: التقييمات رفيعة المستوى التي أجراها مكتب التقييم في الفترة 2005-2007

(بالمكافئين المتفرغين)

2007	2006	2005	نوع التقييم
4.6	3.1	2.25	التقييمات على مستوى المؤسسة
0.2			1 - سياسة التمويل الريفي
0.5			2 - البرنامج التجريبي للحضور الميداني
0.2			3 - الاستراتيجية الإقليمية لإقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا
0.2			4 - خطة عمل الصندوق
**2.0			5 - التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي *
0.5			6 - الاستراتيجية شبه الإقليمية لأمريكا اللاتينية والكاريبي *
0.3			7 - مبادرة تعميم الابتكار *
4.1	2.5	3.75	تقييمات البرامج القطرية
0.8			8 - البرازيل
0.7			9 - إثيوبيا
0.2			10 - المغرب
0.7			11 - نيجيريا
1.0			12 - باكستان *
0.7			13 - السودان *
8.0	5.6	6.0	المجموع

* هذه هي التقييمات الجديدة.

** من المتوقع أن يتطلب التقييم المشترك المتعلق بالتنمية الزراعية والريفية في أفريقيا مستوى من الجهود لا يقل عن ضعف ما يتطلبه في العادة التقييم على مستوى المؤسسة.

115 - وكان مكتب التقييم في الماضي أقدر على استيعاب عواقب هذا التغيير الهيكلي وكذلك المهام الجديدة التي تتطلبها سياسة التقييم والاختصاصات الجديدة للجنة التقييم من خلال مكاسب الكفاءة الداخلية (مثل ذلك أن المنهجية المعززة لتقييم البرامج القطرية تمكن مكتب التقييم من تقدير أداء المشروعات الفردية وتصنيف درجاتها في أي بلد معين مما يتيح له خفض عدد تقييمات المشروعات بنحو 50% في برنامج عمله لعام 2007 دون أن يؤثر ذلك على إعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق؛ وتم دمج معظم عمليات الاتصال، بما في ذلك إعداد الصور العامة والأفكار الثقافية في صلب أنشطة التقييم، مما يمكن المكتب من الاستغناء عن خدمات مستشار الاتصالات الذي يعمل فيه منذ عام 2001؛ وهلم جرا) وكذلك جزئياً من خلال بذل جهود استثنائية، بما في ذلك العمل الإضافي لموظفي مكتب التقييم. وأتاح ذلك للمكتب العمل باستخدام مستوى شبه متنسق من الموارد البشرية والميزانية خلال السنوات الثلاث أو الأربع الماضية.

116 - على أن هذا الاتجاه نحو التقييمات رفيعة المستوى في عام 2007 سيزداد زيادة كبيرة وسيقابل ذلك زيادة في برنامج عمل مكتب التقييم بدرجة لا يمكن التعامل معها باستخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة له حالياً. على أن من المهم ملاحظة أنه أثناء إعداد برنامج عمله لعام 2007، بذل مكتب التقييم كل ما في وسعه للتقليل إلى أدنى حد من الزيادة المقابلة في ميزانية عام 2007 وذلك بتوخي الدقة الشديدة في تحديد تواريخ بداية ونهاية كل تقييم في برنامج عمله المقترح. ونتيجة ذلك فإن عدد التقييمات الجديدة ستبدأ في عام 2007 بدلاً من مطلع السنة التالية. وأتاح ذلك

لمكتب التقييم تقليل المكافئين المتفرغين في جميع التقييمات المزمعة في عام 2007، ومن ثم أثر الموارد البشرية والمالية التي لولا ذلك لكان يمكن أن ينشأ جرءاً الزيادة الكبيرة في التقييمات رفيعة المستوى في عام 2007.

117 - وباختصار، ينبغي أن تراعي الميزانية المقترحة الزيادة الكبيرة في العدد الفعلي للتقييمات رفيعة المستوى في عام 2007، وبخاصة التقييمات على مستوى المؤسسة وتقييمات البرامج القطرية التي بالنظر إلى تعقد تصميمها وتنفيذها سيكون لها تأثير كبير على الموارد البشرية والمالية لمكتب التقييم.

118 - وعلى الجانب المالي، تشير التقديرات الأولية إلى أن مكتب التقييم سيحتاج إلى زيادة إجمالية مقدارها 1.3 مليون دولار أمريكي تقريباً في ميزانيته لعام 2007 حتى يتمكن على وجه الخصوص من إجراء التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي (الذي تُقدَّر تكاليفه بنحو 800 000 دولار أمريكي) وكذلك الزيادات في تكاليف الموظفين. ويرجع ذلك إلى الزيادات في التكاليف المعيارية (قرابة 286 000 دولار أمريكي) وكذلك الزيادة في الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ برنامج عمل عام 2007، بما في ذلك إجراء عدد أكبر من التقييمات رفيعة المستوى (بتكلفة إضافية تقترب من 384 000 دولار أمريكي). وفيما يتعلق بهذه التكاليف الأخيرة، يتمثل أحد الاعتبارات الأساسية في أن التقييمات رفيعة المستوى تتطلب التعاقد مع خبراء استشاريين دوليين يمكن الوثوق بهم، وبالتالي يتمتعون بالدراسة والخبرة الرائدة المطلوبة لإجراء تلك التقييمات المعقدة. كما أن مستوى الجهود التي سيبدلها الخبراء الاستشاريون المختارون في تلك التقييمات يزيد كثيراً عما هو مطلوب في تقييمات المشروعات. وإضافة إلى ذلك، عملاً بالممارسات السليمة الدولية المتبعة في عمليات التقييم فإن مكتب التقييم يعيّن بشكل متزايد كبار المستشارين لإجراء التقييمات رفيعة المستوى. وتكشف الخبرة السابقة عن أن التكاليف المضافة لتعيين الخبراء الاستشاريين وكبار المستشارين ممن يتمتعون بخبرة كبيرة تقترب في بعض الأحيان من ضعف تكاليف الخبراء الاستشاريين المعيّنين في تقييمات المشروعات وتزيد على ذلك في بعض الأحيان.

119 - وبالمثل فإن هناك اعترافاً على نطاق واسع بأن حلقات العمل التي تُعقد في نهاية عمليات التقييم تعود بفوائد جمّة على التعلّم ونشر نتائج التقييم، مما يتيح كذلك فرصة للحوار وبناء الشراكات. على أن تنظيم هذا النوع من حلقات العمل يتسم بالتعقيد والتكاليف الباهظة، خاصة حلقات العمل المرتبطة بالتقييمات على مستوى المؤسسة والمرتبطة عموماً بالتقييمات رفيعة المستوى التي تشمل كذلك في العادة مشاركة أفراد من جميع أقاليم الصندوق.

120 - وفيما يتعلق بالموارد البشرية لمكتب التقييم، يجب ملاحظة أن زيادة التركيز على التقييمات رفيعة المستوى تتطلب قيادة من كبار المقيّمين الأكثر خبرة ممن يحتاجون إلى استثمار مزيد من الوقت والجهد في تلك التقييمات مقارنة بعمليات تقييم المشروعات. وثمة حاجة كذلك إلى مزيد من وقت موظفي مكتب التقييم الآخرين لضمان الجودة من خلال الاستعراضات المشتركة بين النظراء التي تشكّل سمة أساسية لجميع التقييمات رفيعة المستوى.

121 - وكما جاء من قبل، فقد أجري مؤخراً تحليل لعبء العمل على يد خبير استشاري مستقل بالتعاون مع مكتب الموارد البشرية في الصندوق. واستناداً إلى برنامج العمل المقترح لمكتب التقييم لعام 2007 والمستوى الحالي للموارد البشرية في المكتب، تشير الاستنتاجات الأولية لتحليل عبء العمل إلى حاجة مكتب التقييم إلى عدد إضافي من كبار الموظفين الفنيين بما يتراوح بين 2 و 3.5 موظفاً ممن يمكنهم حمل لواء القيادة والخبرة المطلوبة للسماح لمكتب التقييم

بإجراء العدد المتزايد من التقييمات رفيعة المستوى في عام 2007. وعلى الرغم من عدم الانتهاء بعد من تحليل عبء العمل فإن النتائج الأولية تشير إلى أن مكتب التقييم يحتاج على الأرجح بالفعل إلى ما لا يقل عن اثنين من هؤلاء الموظفين الإضافيين²⁷ في عام 2007. وسوف يتضمن برنامج عمل وميزانية عام 2007 اقتراحاً أكيداً بشأن قضايا الموارد البشرية سيناقش مع لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول عام 2006 ثم مع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول.

122 - وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن الزيادات في برنامج العمل والميزانية المقترحة تتجم حصرياً عن التغيير الهيكلي في محتويات برنامج عمل مكتب التقييم، وبخاصة جراًء الزيادة في التركيز على التقييمات رفيعة المستوى وعلى عدد تلك التقييمات التي من المنتظر أن يجريها المكتب في عام 2007.

الجزء الثالث - التوصيات

123 - إن المجلس التنفيذي مدعو إلى:

- (أ) تقديم الملاحظات والتوجيهات بشأن الأولويات الاستراتيجية وبرنامج العمل والميزانية المقترحة للصندوق لعام 2007 على نحو ما هو مبين في الجزء الأول من هذه الوثيقة، بما في ذلك مستوى برنامج العمل، واعتماد تمويل تجهيز البرامج، والميزانية الإدارية؛
- (ب) تقديم الملاحظات والتوجيهات لمكتب التقييم بشأن اقتراح برنامج العمل والميزانية المعروض في الجزء الثاني من هذه الوثيقة.

124 - وبناء على مداوات وتوجيهات المجلس التنفيذي في دورة سبتمبر/أيلول 2006، فإن الصندوق سيُعد الصيغة النهائية المقترحة من برنامج العمل والميزانية لعام 2007، لتتظر فيها لجنة مراجعة الحسابات في دورتها في نوفمبر/تشرين الثاني 2006، وليدرسها المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والثمانين في ديسمبر/كانون الأول.

²⁷ يلزم إضافة وظيفة واحدة دائمة لسد الثغرة التي كشف تحليل عبء العمل عن وجودها بالفعل خلال عام 2005، وهي ثغرة يتوقع مكتب التقييم أن تستمر خلال السنوات المقبلة. ولذلك سيتعين تخصيص هذه الوظيفة لموظفي الملاك. وأما الوظائف الأخرى المخصصة لكبار موظفي التقييم فستُدْرَج في الميزانية الإدارية النهائية لمكتب التقييم لعام 2007 في إطار فئة التكاليف المؤقتة بالنظر إلى أن هذه الوظيفة قد لا تكون مطلوبة بشكل دائم حيث ستخصص أساساً لتنفيذ أنشطة التقييم الاستثنائية لعام 2007.

المنشور
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق الأول

الموارد المتوقعة للالتزامات للفترة 2004-2006

بملايين وحدات حقوق السحب الخاصة			بملايين الدولارات الأمريكية			
2004	2005	2006	2004	2005	2006	
الفعلية	الفعلية	التقديرية	الفعلية	الفعلية	التقديرية	
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	الموارد المتاحة للالتزام في بداية العام
42.4	39.8	60.7	64.0	58.4	90.0	قروض ملغاة
9.0	2.1	(10.6)	1.7	24.3	(14.7)	تسوية سعر الصرف
3.3	1.5	0.0	5.0	2.2	0.0	تحرك قيمة مخصصات المساهمات
54.7	43.4	50.1	70.7	84.9	75.3	المجموع الفرعي
229.8	88.6	117.3	348.8	127.3	172.2	مساهمات الدول الأعضاء ^أ
144.7	124.3	126.0	219.7	183.2	172.0	التدفقات العائدة من القروض ^ب
71.6	46.3	28.0	108.7	68.2	41.5	صافي عائد الاستثمار ^ج
(37.6)	(44.4)	(44.8)	(57.1)	(65.4)	(66.2)	النفقات التشغيلية (بما في ذلك مكتب التقييم) ^د
8.1	(7.5)	0.0	12.3	(11.1)	0.0	خطة التأمين الصحي بعد الخدمة ^{هـ}
(18.2)	(19.7)	(26.2)	(27.7)	(29.0)	(38.4)	اعتماد تمويل تجهيز البرامج ^و
(2.9)	(0.4)	(2.7)	(4.4)	(0.6)	(4.0)	برنامج التغيير الاستراتيجي ^ز
450.2	230.6	247.7	671.0	357.5	352.4	الموارد بعد النفقات
(315.7)	(349.8)	(363.7)	(476.7)	(516.7)	(536.5)	التزامات القروض والمنح ^ح
134.5	(119.2)	(116.0)	194.3	(159.2)	(184.1)	الموارد قبل استخدام سلطة الالتزام بالموارد مقدماً
(134.5)	119.2	116.0	(194.3)	159.2	184.1	صافي استخدام سلطة الالتزام بالموارد مقدماً ^ط

بملايين وحدات حقوق سحب خاصة			بملايين الدولارات الأمريكية			استخدام سلطة الالتزام بالموارد مقدماً
2004	2005	2006	2004	2005	2006	
222.7	88.3	207.5	331.1	136.8	296.0	الرصيد الافتتاحي
(134.5)	119.2	116.0	(194.3)	159.2	184.1	صافي استخدام سلطة الالتزام بالموارد مقدماً خلال العام
88.3	207.5	323.5	136.8	296.0	480.1	الأموال المرحلة من سلطة الالتزام بالموارد مقدماً

(أ) تعتمد هذه التوقعات اعتماداً كبيراً على الافتراضات المستخدمة في مدفوعات مساهمات التجديد السادس للموارد التي تستند إلى المدفوعات العادية والمتفق عليها.

(ب) يعرض الجدول التدفقات العائدة من القروض مخصصاً منها المدفوعات المسددة بالنيابة عن البلدان المتلقية للإغاثة في إطار مبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون.

(ج) تقديرات عام 2006 في يوليو/تموز 2006.

(د) تستند النفقات التشغيلية إلى الميزانية الأصلية المعتمدة وتشمل التكاليف غير المتكررة والبرنامج التجريبي للحضور الميداني.

(هـ) لا تتوفر حالياً أي معلومات عن التغيير المحتمل في خطة التأمين الصحي بعد الخدمة لعام 2006.

(و) تشمل أرقام اعتماد تمويل تجهيز البرامج الرصيد المرحل المتاح.

(ز) المعروف من قبل برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق.

(ح) التزامات القروض والمنح تشمل المنح التي يعتمدها رئيس الصندوق مباشرة وتستثنى منها أموال المنح السابقة المحولة لاعتماد تمويل تجهيز البرامج.

(ط) يبين الجدول أدناه تفاصيل استخدام سلطة الالتزام بالموارد مقدماً.



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق الثاني

إنجازات مكتب التقييم بالمقارنة مع الأولويات والأنشطة المحددة في عام 2006

الوضع الراهن (بوليو/تموز 2006)	وضع التنفيذ المزمع	أنشطة التقييم	نوع العمل	مجال الأولوية
تم الشروع في إجراءاته حسب الجدول المحدد	سينجز بحلول أكتوبر/تشرين الأول 2006	تقييم سياسة التمويل الريفي في الصندوق	1- تقييمات على مستوى المؤسسة	(أ): إجراء مجموعة مختارة من عمليات التقييم على مستوى الصندوق، وللاستراتيجيات الإقليمية والبرامج القطرية، والموضوعات، والمشروعات
تم الشروع في إجراءاته حسب الجدول المحدد	سيبدأ في يناير/كانون الثاني 2006	تمويل البرنامج التجريبي للحضور الميداني		
سيبدأ في سبتمبر/أيلول 2006	سينجز بحلول ديسمبر/كانون الأول 2007	تقييم خطة العمل		
أنجز في يوليو/تموز 2006	سينجز بحلول يونيو/حزيران 2006	تقييم الاستراتيجية الإقليمية في آسيا والمحيط الهادئ		
بدأ في يونيو/حزيران 2006	سيبدأ في يناير/كانون الثاني 2006	تقييم الاستراتيجية الإقليمية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا		
سيبدأ في الموعد المحدد	سيبدأ في أكتوبر/تشرين الأول 2006	البرازيل، شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي	2- تقييمات البرامج القطرية	
سيبدأ في يناير/كانون الثاني 2007	سيبدأ في أكتوبر/تشرين الأول 2006	إثيوبيا، شعبة أفريقيا الثانية		
أجري حسب الموعد المحدد وستعقد حلقة العمل النهائية في مطلع عام 2007	سينجز بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006	مالي، شعبة أفريقيا الأولى		
بدأ في مايو/أيار 2006. وستنتهي في أبريل/نيسان 2007	سينجز بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2006	المغرب، شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا		
سيبدأ في يناير/كانون الثاني 2007	سيبدأ في ديسمبر/كانون الأول 2006	نيجيريا، شعبة أفريقيا الأولى		
تم الشروع في إجراءاته حسب الجدول المحدد	سينجز بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006	كولومبيا، برنامج تطوير المشروعات الريفية الفردية الصغيرة، شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي	1-3 التقييمات المرحلية للمشروعات	
تم الشروع في إجراءاته حسب الجدول المحدد	سينجز بحلول يونيو/حزيران 2006	بيرو، مشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوريدور، شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي		
سيبدأ حسب الموعد المحدد	سيبدأ في ديسمبر/كانون الأول 2006	بليز، مشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المبادرات المحلية، شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي	2-3 تقييمات إنجاز المشروعات	
بدأ في فبراير/شباط 2006. وستعقد حلقة العمل المتعلقة بالإنجاز في مطلع عام 2007	سينجز بحلول سبتمبر/أيلول 2006	إثيوبيا، مشروع تطوير التعاونيات والائتمان في الإقليم الجنوبي، شعبة أفريقيا الثانية		



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق الثاني

تم المشروع في إجراءاته حسب الجدول المحدد	سيبدأ في أبريل/نيسان 2006 وسينجز بحلول سبتمبر/أيلول 2006	جورجيا، مشروع التنمية الزراعية، شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا		
أنجز	سينجز بحلول فبراير/شباط 2006	المغرب، مشروع التنمية الريفية في تافيلالت ووالي داس، شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا		
بدأ في يونيو/حزيران 2006. وسيتم الانتهاء منه في يناير/كانون الثاني 2007	سيبدأ في أبريل/نيسان 2006 وسينجز بحلول سبتمبر/أيلول 2006	النيجر، البرنامج القطري الخاص، المرحلة الثانية، شعبة أفريقيا الأولى		
تم المشروع في إجراءاته حسب الجدول المحدد	سيبدأ في يونيو/حزيران 2006 وسينجز بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006	الفلبين، مشروع إدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كورديلييرا، شعبة آسيا والمحيط الهادي		
بدأ في أبريل/نيسان 2006 وسينجز في نوفمبر/تشرين الثاني 2006	سيبدأ في يناير/كانون الثاني 2006 وسينجز بحلول يوليو/تموز 2006	رومانيا، مشروع التنمية في ابوسيني، شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا		
سينجز في نوفمبر/تشرين الثاني 2006	سيبدأ في مارس/آذار 2006 وسينجز بحلول سبتمبر/أيلول 2006	جمهورية تنزانيا المتحدة، برنامج تنمية الري القائم على المشاركة، شعبة أفريقيا الثانية		
جاري تنفيذه حسب الجدول المحدد	عقد أربعة اجتماعات عادية في عام 2006	عقد أربعة اجتماعات عادية وأي اجتماعات إضافية خاصة وفقاً للصيغة المقترحة لاختصاصات لجنة التقييم ونظامها الداخلي	4 - لجنة التقييم	(ب): عمليات تقييم مخصصة تتطلبها سياسة التقييم للعرض على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي
جاري تنفيذه حسب الجدول المحدد	سينجز بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006	استعراض تنفيذ برنامج عمل وميزانية عام 2006 وإعداد برنامج عمل وميزانية عام 2007		
تم المشروع في إجراءاته حسب الجدول المحدد	سينجز بحلول يوليو/تموز 2006	تعليقات مكتب التقييم على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة		
سينجز في الموعد المحدد وسيعرض على اللجنة والمجلس في أكتوبر/تشرين الأول 2006 على التوالي	سينجز بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006	التقرير السنوي الرابع عن نتائج وأثر عمليات الصندوق		
أنجز حسب الموعد المحدد	سينجز بحلول أبريل/نيسان 2006	تعليقات مكتب التقييم على تقرير دائرة إدارة البرامج عن أداء الحافظة		
أنجز حسب الموعد المحدد	مارس/آذار 2006	زيارة ميدانية للجنة التقييم		
تسير الأنشطة حسب الجدول المحدد	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2006	تقارير مكتب التقييم، ولامحه الرئيسية وأفكاره الثاقبة، وموقعه الشبكي	5- أنشطة الاتصال	(ج) و(د): النطاق والشراكة والتطوير المنهجي للتقييم



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق الثاني

الأنشطة الأخرى	6- الشراكات	الوكالة السويسرية للتعاون الإنمائي، وفريق الأمم المتحدة العامل المشترك بين الوكالات المعني بالتقييم، وفريق التعاون في مجال التقييم	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2006	تسيير الأنشطة حسب الجدول المحدد
	7- العمل المنهجي	دليل التقييم الجديد	سينجّر بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006	سينجّر حسب الموعد المحدد
		إسهام مكتب التقييم في تعزيز أنشطة التقييم الذاتي في الصندوق	سينجّر بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006	سينجّر حسب الموعد المحدد
		إدارة الخبراء الاستشاريين	سينجّر بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006	سينجّر حسب الموعد المحدد
		مؤتمر حول التقييم	أكتوبر/تشرين الأول 2006	نظم عدد من المـؤتمرات المرتبطة بالتقييم، بما في ذلك تقييم البرنامج القطري للمكـسيك والإستراتيجية الإقليمية لآسيا والمحيط الهادئ
		استعراض النظراء لجميع التقييمات رفيعة المستوى	سينجّر بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006	جاري تنفيذه
	8- التنسيق بين مكتب الرئيس ونائب الرئيس ومكتب التقييم	اجتماعات استعراض الأنشطة الفصلية	أربعة اجتماعات في عام 2006	اتعد اجتماع واحد في النصف الأول
	9- فرق تجهيز المشروعات ولجنة الاستراتيجية التشغيلية	تدعو الحاجة إلى فريقين لتجهيز المشروعات لكل موظف تقييم ولجان للإستراتيجية التشغيلية	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2006	تسيير الأنشطة حسب الجدول المحدد



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق الثالث

مستويات التوظيف في مكتب التقييم في عام 2007

المجموع	الموظفون المؤقتون	وظائف الملاك	الميزانية الإدارية
20	3.5	16.5	

ملاحظات

- ستتاح لمكتب التقييم خلال عام 2007 خدمات ثلاثة موظفين مهنيين مزاملين من بلجيكا، وألمانيا، وإيطاليا.
- الموظفون المؤقتون هم الموظفون المعينون بعقود لمدة تصل إلى سنة واحدة.



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق الرابع

الميزانية المقترحة لمكتب التقييم لعام 2007

ميزانية مكتب التقييم لعام 2007 بحسب النفقات

(بآلاف الدولارات الأمريكية)

2007	2007 تكاليف الموظفين فقط	2006	
2 818	2434	2 148	تكاليف الموظفين
2 341	2143	1 889	موظفو الملاك والموظفون المعينون بعقود محددة الأجل
462	276	244	الموظفون المؤقتون
15	15	15	العمل الإضافي
3 020		2 307	أنشطة التقييم
1 280		965	التقييم على مستوى المؤسسة
1 017		416	تقييمات البرامج القطرية
433		631	تقييمات المشروعات
290		295	أنشطة أخرى
75		74	لجنة التقييم
273		268	سفر الموظفين
6 186	-	4 797	المجموع

أ يحدد هذا العمود الزيادة في تكاليف الموظفين خلال عام 2007 مقارنة بتكاليفهم في عام 2006 جرّاء الزيادة المفروضة من لجنة الخدمة المدنية الدولية.

ب يشمل ذلك: (أ) تكاليف وظيفتين جدينتين لكبار موظفي التقييم (بتكلفة تقرب من 384 000 دولار أمريكي)؛ (ب) اعتمادات لزيادة بنسبة 12.16% في تكاليف موظفي الخدمة العامة حسب ما أوصت به لجنة الخدمة المدنية الدولية.

ملاحظة:

هذه ميزانية أولية وسوف يُرْفَع الاقتراح النهائي إلى المجلس في ديسمبر/كانون الأول عام 2006.

