Document: EB 2008/94/R.3
Agenda: 4
Date: 13 August 2008
Distribution: Public
Original: English

A

IFAD

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

الأولويات الاستراتيجية لبرنامج العمل المستند إلى النتائج، واعتماد تمويل تجهيز البرامج، والميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق ومكتب التقييم فيه لعام 2009

المجلس التنفيذي – الدورة الرابعة والتسعون
روما، 10-11 سبتمبر/أيلول 2008

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 التنفيذيين التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Gary Howe
مدير شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية
رقم الهاتف: 2262 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: g.howe@ifad.org

Luciano Lavizzari
مدير مكتب التقييم
رقم الهاتف: 2274 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: l.lavizzari@ifad.org

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

Deirdre McGrenra
الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

موجز تنفيذي ii

الجزء الأول – الأولويات الاستراتيجية لبرنامج العمل المستند إلى النتائج،
واعتماد تمويل تجهيز البرامج، والميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2009 1

أولا – الأزمة الغذائية 1

ثانيا – الأولويات الاستراتيجية للصندوق 2

ثالثا – تحقيق الأولويات 3

ألف – تحسين إدارة الموارد البشرية 4

باء – تهيئة بيئة تمكينية 5

جيم – تعزيز الانخراط على المستوى القطري والاستجابة لتحديات الاستدامة 6

دال – تعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية 7

رابعا – الاستثمار في الاستجابة القطرية للأزمة الغذائية: برنامج العمل لعام 2009 9

خامسا – العمل من أجل تحقيق النتائج: الميزانية الإدارية
واعتماد تمويل تجهيز البرامج لعام 2009 10

سادسا – عرض مجمل للميزانيات معاً على ضوء مبادئ الميزانية 14

سابعا – الميزانية الرأسمالية لعام 2009 16

الجزء الثاني – استعراض مسبق لبرنامج العمل الجاري لمكتب التقييم للسنوات الثلاث
(2009–2011) وقضايا موارد المكتب لعام 2009 17

أولا ــ مقدمة 17

ثانياً– إنجازات عام 2008 17

ثالثاً– استعراض تجربة عام 2008 22

رابعاً– أولويات مكتب التقييم للفترة 2009–2011 22

خامسا– قضايا الموارد لعام 2009 26

الملاحق

الملحق الأول – موجز الأولويات لعام 2009 موزعة بحسب نتائج إدارة المؤسسة 27

الملحق الثاني – عناصر تكاليف الموظفين العادية لعام 2008 والزيادة المقدّرة لعام 2009 28

الملحق الثالث – إنجازات مكتب التقييم من حيث الأولويات والأنشطة المخطط لها لعام 2008 30

الملحق الرابع – مستويات موظفي مكتب التقييم في 2009 34

الملحق الخامس – ميزانية مكتب التقييم المقترحة لعام 2009 (بالدولار الأمريكي) 35

الملحق السادس – عرض تخطيطي يبين النظام المقترح لرصد فعالية مكتب التقييم وجودة عمله 36

موجز تنفيذي

1- وفقاً للممارسات المعمول بها فإن المجلس التنفيذي مدعو لاستعراض الأولويات الاستراتيجية المقترحة وبرنامج العمل والاستعراض الرفيع المستوى لميزانية الصندوق ومكتب التقييم لعام 2009 وإبداء تعليقاته عليها وإصدار توجيهاته بشأنها. وسوف تؤخذ في الحسبان هذه التعليقات عند وضع الصيغة النهائية لبرنامج العمل والميزانية لعام 2009 اللذين سيعرضان على لجنة مراجعة الحسابات في نوفمبر/تشرين الثاني وعلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2008.

2- وقد أبرزت الأزمة الغذائية في أواخر عام 2007 وخلال عام 2008 الاختلال المتزايد في التوازن بين نمو الطلب على المحاصيل الغذائية وإمداداتها والتحدي الذي يشكله ذلك بالنسبة للنمو العالمي والحد من الفقر. ويوجه المجتمع الدولي، أمام هذا التفاوت وفي مواجهة التهديدات التي يفرضها تغيُّر المناخ وآثار ارتفاع أسعار الوقود، أولوية قصوى للعمل على وجه السرعة في زيادة حجم المساعدة الإنمائية للقطاع الزراعي في البلدان النامية وأصحاب الحيازات الصغيرة داخل هذا القطاع.

3- وأثبت نجاح الإنتاج القائم على زراعة الحيازات الصغيرة إمكانية ضمان التحسين الحاسم والمستدام للأمن الغذائي من خلال تنمية الحيازات الصغيرة، وتوفر الإرادة لزيادة الاستثمار من أجل تكرار تلك النجاحات وتوسيعها. ويضطلع الصندوق بدور حيوي في هذا الشأن، كآلية مباشرة لزيادة الاستثمار، وكذلك، بطريقة غير مباشرة، كقوة لتعزيز الشراكات في الاستثمار "الذكي" في زراعة الحيازات الصغيرة في المنظومة الإنمائية بأسرها.

4- وسوف يحقق الصندوق طفرة في استجابته المباشرة وغير المباشرة للأزمة الغذائية من خلال برنامج موسَّع يتصدى مباشرة لأسباب الأزمة التي تتغلغل جذورها في الإنتاج والإنتاجية؛ وتعزيز منطلقات الاستجابة غير الرسمية والمنسقة عالمياً ووطنياً؛ وبناء قدرته الداخلية على الإنجاز.

5- وفي إطار التصدي لأسباب الأزمة الغذائية التي ترتبط جذورها بالإنتاج، سيعزز الصندوق من تركيزه على زيادة الإنتاجية الزراعية من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛ وتكثيف العمل من أجل الحماية من آثار تغير المناخ ومكافحة تدهور الموارد الطبيعية؛ وتوسيع وتحسين معالجته لقضايا الأراضي والمياه.

6- وبغية تعزيز قاعدة التعاون والشراكة من أجل زيادة المساعدة للتنمية الزراعية والحد من الفقر الريفي سيقوم الصندوق: بتوفير آليات المشروعات والبرامج التي يمكن من خلالها للمانحين الآخرين زيادة تمويلهم المشترك؛ وتشجيع تعبئة الاستثمار في التنمية الريفية بدون الاعتماد على المعونة؛ وتقاسم معارفه وخبرته على نطاق أوسع لترويج النُهج العصرية والمتخذة من واقع الخبرة؛ وتعزيز الشراكات العالمية والإقليمية على صعيد تطوير المعرفة والمناصرة وحوار السياسات.

7- وتحقيقاً لهذه الغاية، سيعزز الصندوق موارده البشرية وأدواته التي يستخدمها. وسوف ينفِّذ الصندوق استراتيجية جريئة بما يضمن أن لديه الهيكل المناسب والمواصفات الملائمة للقوة العاملة لتحقيق أهدافه التشغيلية؛ وأن لديه ثقافة منفتحة وتمكينية لدعم قيم المنظمة ومهمتها؛ وأنه يمكّن الموظفين من تحقيق إمكاناتهم من خلال الاستثمار والتعلُّم؛ وأن لديه النظم البشرية والأدوات والعمليات الملائمة لدعم استراتيجية إدارة موارده البشرية. وهذه القوة العاملة القوية ستدعمها السياسات التشغيلية القوية

والملائمة؛ والقدرة التقنية العالية (وبخاصة في مجال التصدي لتغيُّر المناخ)؛ والاتصالات المعززة وسُبل الوصول إلى نُظم الإدارة المؤسسية على المستوى القطري؛ وأدوات إدارة الموارد البشرية (بما في ذلك العقود) التي تعزز مشاركة الصندوق في مبادرة الأمم المتحدة الواحدة، وتلائم التعاقد على المستوى القطري والإدارة المرنة للموارد. وفي إطار التصدي للتحديات الحاسمة أمام تحقيق تحسينات مستدامة في الأمن الغذائي والدخل بين فقراء الريف، سيعزز الصندوق إدارة برامجه القطرية من خلال القيادة القطرية وتقييم الشركاء للأداء؛ وتوسيع وتحسين الإشراف المباشر؛ وتعزيز الحضور القطري.

8- ويقترح الصندوق زيادة برنامج قروضه ومنحة معاً لعام 2009 إلى الحد الأقصى بما يتماشى مع اتفاقية التجديد السابع للموارد، وهو 715 مليون دولار أمريكي، أي بزيادة نسبتها 10 في المائة على المستوى المعتمد لعام 2008. وسيجري تنفيذ برنامج منح إطار القدرة على تحمُّل الديون لعام 2009 من خلال ما يقرب من 36 مشروعاً. وسوف تقدِّم هذه المشروعات، على ضوء أهداف وتوقعات التمويل المشترك، ما يتراوح بين مليار و 1.5 مليار دولار أمريكي من المساعدة الدولية التي تركز على إنتاج الأغذية والتصدي لانعدام الأمن الغذائي، مع التركيز بشكل خاص على صون الموارد الطبيعية وتحسين الإنتاجية.

9- وسعياً نحو دعم برنامج العمل الموسَّع (بما نسبته 10 في المائة) في عام 2009 والتحضير لزيادة أخرى كبيرة خلال عام 2010 فإن الصندوق يقترح ميزانية إدارية واعتماداً لتمويل تجهيز البرامج بما قيمته 124.3 مليون دولار أمريكي لعام 2009، أي بزيادة حقيقية نسبتها 1 في المائة مقارنة بعام 2008. ويشمل ذلك زيادة اسمية نسبتها 10 في المائة في اعتماد تمويل تجهيز البرامج (بما يعادل زيادة حقيقية نسبتها 6 في المائة) وزيادة اسمية نسبتها 5 في المائة في الميزانية الإدارية (بما يعادل زيادة حقيقية نسبتها 2 في المائة). وعلى غرار عام 2008، فقد ازداد اعتماد تمويل تجهيز البرامج بالقيمة الحقيقية، وانخفضت الميزانية الإدارية بالقيمة الحقيقية، وهو ما يعبِّر عن الالتزام بتوجيه الموارد نحو المجالات التشغيلية (التي تقدَّر بنحو 63 في المائة في عام 2009) وكفالة الحفاظ على الكفاءات في المجالات غير التشغيلية. وسوف يشهد معدل كفاءة الصندوق بشكل عام مزيداً من التحسُّن ليصل إلى 15.76 في المائة (مقارنة بما نسبته 17.1 في المائة في السنة المرجعية 2006).

الجزء الأول – الأولويات الاستراتيجية لبرنامج العمل المستند إلى النتائج، واعتماد تمويل تجهيز البرامج، والميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2009

أولا – الأزمة الغذائية

1- ارتفعت أسعار الأغذية ارتفاعاً سريعاً في أعقاب فترة طويلة من الانخفاض في الأسعار والوفرة في الإمدادات (على الصعيد العالمي)، وربما لم تكن هناك حاجة كبيرة للاشتراك بدور جدي في الجهود المتضافرة للإدارة والاستثمار القطاعي. وكان ذلك بالنسبة لكثير من الفقراء في المناطق الحضرية والريفية بمثابة انهيار لكل التقدم الذي أحرز مؤخراً على صعيد تحسين الدخل والأمن الغذائي. وكان ذلك بالنسبة لكثير من الحكومات مثار قلق بالغ إزاء مسألة الأمن الغذائي. وأما على صعيد المجتمع العالمي فقد اضطرب نظام التجارة الغذائية وتزعزع التفاؤل إزاء بلوغ الغايات التي حددتها الأهداف الإنمائية للألفية للحد من الفقر وتحقيق الأمن الغذائي، وساد اعتراف بالحاجة إلى تغيير طريقة التعامل مع الزراعة في النظام الإنمائي الدولي.

2- وتسير أزمة الغذاء بالتوازي مع الارتفاع في أسعار الوقود، وهو ما ينطوي على تحديات للزراعة في الحاضر والمستقبل. ويؤدي ارتفاع تكاليف الأسمدة والنقل إلى تقويض الدخل الزراعي بمعدل يفوق وتيرة تحقيق فوائد من الزيادة في أسعار الأغذية. ويؤثر ذلك على سُبُل الوصول إلى المدخلات، وهو ما يعمق بدوره من انعدام الأمن الغذائي الريفي ويهدد مستويات الإنتاجية في المستقبل. وتبعث أسعار الوقود الآخذة في الارتفاع بإشارات قوية من السوق تدل على اتساع إنتاج الوقود الحيوي الذي يمثل مجالاً يكتنفه الغموض إزاء مستقبل صغار المنتجين، وربما ستشتد المنافسة، بل وقد اشتدت بالفعل، في بعض الأقاليم، على الأراضي والمياه.

3- ويعكس هذان التطوران جزئياً الملامح الديموغرافية والاقتصادية للمناطق الحضرية: ازدياد عدد السكان الذين ترتفع مستويات دخلهم ويعتمدون على نظم الإنتاج والسكن التي تتطلب استخداماً كثيفاً للطاقة. ويخيم شبح تغير المناخ على كلتا الأزمتين ويرتبط بهما. وربما سيغدو القطاع الزراعي في المستقبل قوة إيجابية في التصدي لتغير المناخ. وأما اليوم فهو قطاع "معرض" بشدة لآثار تغير المناخ. وربما لا يتعرض أي نظام من نظم الإنتاج وكسب العيش الرئيسية الأخرى بهذه الشدة لآثار تغير المناخ. وسوف تقع أكبر الخسائر على صغار المزارعين في بعض البلدان الأكثر افتقاراً إلى الأمن الغذائي.

4- ويجب مواجهة تلك التحديات. ويمكن تجاوز الارتفاع الشديد في أسعار الأغذية من خلال المسارعة بتعبئة المساعدة القصيرة الأجل[1]، ولكن الخلل الأساسي في التوازن سيظل قائماً؛ وسوف يسفر تغير المناخ عن أزمة اجتماعية إذا لم يعالج بشكل أفضل؛ ولن يتم التغلب على الفقر حتى يتم التصدي له حيثما كان. ولم يعد من الممكن الاعتقاد بنفس القدر من الثقة في إمكانية حل القضايا الريفية في المناطق الحضرية: فمسألة الوقود تثير شكوكاً حول استدامة النمو الاقتصادي الحضري السريع الذي يستوعب

[1] بما في ذلك إعادة توجيه الالتزامات القائمة لكفالة حصول الفئات السكانية والبلدان الضعيفة على ما يلزم للتغلب على آثار الصدمة وأسبابها المباشرة. انظر الوثيقة REPL.VIII/3/R.4 المعنونة "استجابة الصندوق للزيادات في أسعار الأغذية" لمعرفة دور الصندوق في هذه الاستجابة السريعة التي تم تنظيمها بالتشاور الوثيق مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي.

السكان الذين يعانون قلة الفرص الريفية. كذلك لا يمكن حل مشكلة أزمة الأغذية في المدن وهناك علامات قوية على وجود رغبة في التصدي بشكل حاسم لهبوط الاستثمار الطويل الأجل في التنمية الزراعية والريفية. وثمة افتقار أشد إلى الوضوح بشأن ما ينبغي الاستثمار فيه وما إذا كانت الاستثمارات وحدها كافية.

5- وتشكل وحدات الحيازات الصغيرة البالغ عددها 450 مليون وحدة في العالم أصولاً رئيسية. وكشفت الهند والصين وفييت نام وكذلك ملاوي منذ وقت قريب جداً عن أن نظم إنتاج الحيازات الصغيرة يمكن أن تساهم بدور حاسم في زيادة الإنتاج وتحقيق الأمن الغذائي في إطار نظام غذائي متوازن ومستدام. ويحمل ارتفاع أسعار الأغذية في طياته إمكانية تحقيق انتعاش كبير في قطاع الحيازات الصغيرة، وهو ما يتيح إمكانية زيادة إمدادات الأغذية العالمية والحد من الفقر الريفي بدون تكبد التكاليف الاجتماعية والسياسية، بل والبيئية، الباهظة التي ينطوي عليها تشريد أصحاب الحيازات الصغيرة أمام كبار المنتجين الذين، من قبيل المفارقة، يعتمدون في جميع أنحاء العالم على الإعانات والحماية أكثر من أصحاب الحيازات الصغيرة.

6- إن اغتنام تلك الفرص يتطلب استثماراً "ذكياً" ووضع سياسات "ذكية". وقد قطع المجتمع الإنمائي الدولي على نفسه التزامات بزيادة الاستثمار، ولكن الخبرة في هذا الصدد شحيحة بدرجة كبيرة. على أن هذه المعرفة أساسية على المستويات العالمية والوطنية والمحلية. ويسهم الصندوق في ذلك بدور مهم. فقد أنشئ الصندوق في سياق إحدى الأزمات الغذائية، ولذلك فهو يتبوأ مكانة فريدة بين المؤسسات المالية الدولية والمنظمات الإنمائية الثنائية تمكنه من الحفاظ على دوره في التنمية الزراعية وتوسيعه باستمرار، وتعميق استهدافه للقضايا المحددة والمعوقات التي يواجهها أصحاب الحيازات الصغيرة. ويتمكن الصندوق بفضل خبرته في الابتكار من أجل تحقيق النتائج في الحد من الفقر الريفي، من أداء دور رئيسي في أزمة غذائية أخرى من خلال التصدي للمسألة الرئيسية الكامنة، وهي تخلف الزراعة وسُبل كسب العيش بين أصحاب الحيازات الصغيرة نتيجة نقص الاستثمار وقلة الاهتمام بالمنتجين الريفيين الفقراء والتحديات التي تواجههم.

ثانيا – الأولويات الاستراتيجية للصندوق

7- يوفر الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007–2010 توجيهاً استراتيجياً واضحاً وثابتاً وعلى درجة كبيرة من الملاءمة لتعظيم مساهمة الصندوق في الحد من الفقر الريفي وحل المشاكل الكامنة وراء الأزمة الغذائية. وتتضمن خطة عمل الصندوق للنهوض بفعالياته الإنمائية مجموعة مهمة من الأهداف وغايات الأداء التي سيعمل الصندوق على تحقيقها.

8- ويكشف التقرير الأول عن الفعالية الإنمائية للصندوق عن تحسن أداء الصندوق في تحقيق جدول أعمال ضمان الجودة وكفالة تحقيق نتائج حقيقية تتمثل في تحسين سُبل كسب العيش والإنتاج والدخل بين فقراء الريف. وتدل أحداث السنة الفائتة على أن أي منظمة تعمل في القطاع الزراعي لا يمكن أن تتساهل في هذا الشأن. وتتمثل أولوية الصندوق في مواجهة هذه الأزمة عن طريق زيادة العمل وتحسينه:

(أ) التصدي مباشرة لأسباب الأزمة التي تتصل جذورها بالإنتاج والإنتاجية؛

(ب) تحقيق طفرة في قوة المنطلقات العالمية والوطنية من أجل الاستجابة الشاملة والواعية والمنسقة؛

(ج) بناء القدرة الداخلية للصندوق حتى يتمكن من العمل على أساس دوره الموسع في الاستجابة الدولية.

9- ومن حيث الابتكار في التصدي مباشرة لجذور الأزمة المتصلة بالإنتاج[2]، سيقوم الصندوق بما يلي:

(أ) زيادة تركيزه على زيادة الإنتاجية الزراعية من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛

(ب) زيادة العمل من أجل الحماية من آثار تغير المناخ ومكافحة تدهور الموارد الطبيعية؛

(ج) توسيع وتحسين معالجته لقضايا الأراضي والمياه، وهي عوامل رئيسية وراء قدرة السكان الريفيين الفقراء على تحسين إنتاج الأغذية وإدارة الموارد من أجل تحقيق الاستدامة البيئية/المناخية.

10- وفي إطار تعزيز قاعدة التعاون والشراكة من أجل تحقيق الطفرة العالمية في المساعدة للتنمية الزراعية والحد من الفقر الريفي، سيقوم الصندوق بما يلي:

(أ) توفير أدوات المشروعات والبرامج التي يمكن من خلالها للجهات المانحة الأخرى أن تزيد من تمويلها المشترك، ولا سيما لتحسين البنية الأساسية من أجل القضاء على معوقات التسويق؛

(ب) تشجيع تعبئة أشكال الاستثمار في التنمية الريفية بدون الاعتماد على المعونة، بما في ذلك الاستثمارات الخاصة والتحويلات؛

(ج) تقاسم معرفته وخبرته على نطاق أوسع لتشجيع إتباع نهج عصري وقائم على الخبرة بين المؤسسات التي تشترك من جديد في تمويل التنمية الريفية، لا سيما في مجال الشراكات المبتكرة بين القطاعين العام والخاص لتقديم خدمات التكنولوجيا وتوسيع المشروعات المحلية لتتحول إلى برامج وطنية؛

(د) تعزيز الشراكات العالمية والإقليمية لتطوير المعرفة، والمناصرة وحوار السياسات، لا سيما في مجال السلع العامة العالمية (وبخاصة إدارة الموارد)، وقضايا الأراضي، والتمويل الريفي، والتمايز بين الجنسين، وسبل العيش الريفية، والتحليل المؤسسي؛

(هـ) تقديم مستويات متباينة من الدعم تبعاً للظروف القطرية، مع الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات الخاصة والمختلفة للدول الهشة والبلدان متوسطة الدخل بالإضافة إلى تركيزه التقليدي على البلدان منخفضة الدخل.

ثالثا – تحقيق الأولويات

11- في إطار جهود الصندوق لتحقيق النتائج بما يتناسب ودوره في هيكل المساعدة الإنمائية، وإرساء أسس تحقيق طفرة كبيرة في عملياته خلال عام 2010، فإنه سيعمل على مواصلة وتعميق عملية الإصلاح التي

[2] تتناول سياسة الابتكار في الصندوق (المعتمدة في سبتمبر/أيلول 2007[EB 2007/91/R.3/Rev.1]) الابتكار ليس بوصفه نوعاً خاصا من الأنشطة، بل باعتباره عاملاً يساهم في تحسين الفعالية الإنمائية لجميع أنشطة الصندوق ويشكل أحد أبعادها.

استهلها في إطار خطة العمل وذلك من خلال: إتباع نهج جريء في إدارة قوته العاملة؛ والمسارعة باستحداث أدوات جديدة لدعم العمليات؛ وتعزيز الانخراط على المستوى القطري والملكية القطرية؛ ورفع مستوى الكفاءة.

ألف – تحسين إدارة الموارد البشرية

12- يحتاج الصندوق إلى الأشخاص المناسبين في المكان المناسب مع الحافز المناسب والإشراف المناسب بما يتواءم والنتائج ذات الأولوية والوظائف الجديدة في نظام أكثر مرونة لتوزيع العمل. وقد أشار التقييم الخارجي المستقل للصندوق إلى مَواطن الضعف في إدارة الموارد البشرية في الصندوق، ويشكل الإصلاح عنصراً مهماً في خطة العمل. وقد سار التقدم الأوّلي بوتيرة بطيئة أثناء قيام الصندوق بمعالجة مسائل تحديد التغييرات الأساسية المطلوبة وتعبئة القيادة الفعالة على مستوى الشُعب والمنظمة.

13- اتسعت خطى التغيير في عامي 2007 و 2008 وسوف تزداد وتيرته لمواجهة التحديات الرئيسية أمام التوسعات المقبلة في برنامج العمل. وباستخدام الموارد المتاحة في الميزانية الإدارية (التي شهدت زيادة بمقدار ثلاثة أضعاف تقريباً في الموارد المخصصة للتدريب خلال عام 2008) وخطة العمل، ومشروع التعزيز المؤسسي، حددت المسوح الشاملة للموظفين المجالات التي في أمس الحاجة إلى تغيير، وحدد مسح شامل المجالات التي تتطلب تدعيماً بين المدراء على المستويات العليا والمتوسطة، وأبرزت عملية رسم خرائط المنظمة والقوة العاملة "ماهية" و"مجالات" أصول الموارد البشرية في الصندوق بالنسبة لمتطلبات دوره في المستقبل. وتم تجديد عدد كبير من تعيينات الموظفين على مستوى الإدارة المتوسطة، وركزت ميزانية التدريب الموسعة على تحسين قدرات الإدارة المتوسطة، ولا سيما مهارات إدارة الموارد البشرية، وتم حشد موظفين تشغيليين جدد ممن يتمتعون بمستوى رفيع من الجودة واللياقة بما يتناسب مع النموذج التشغيلي الجديد للصندوق وحجم أنشطته. وتم تدريب جميع الموظفين المعنيين على تلبية المتطلبات التي تقتضيها مسؤوليات الإشراف الجديدة. ويتيح نظام إدارة النتائج وبيان القيم الأساسية للصندوق مجموعة واضحة من التوقعات بشأن أداء الموظفين على كافة المستويات، وعرضت على الموظفين الجدد من خلال عملية توجيهية فريدة تماماً على مستوى المنظمة.

14- ويمثل تغيير إدارة الموارد البشرية وتحسينها عملية مُلحة تتراوح بين الأجلين القصير والمتوسط، وهي عملية ينبغي أن تحركها استراتيجية واضحة ومنفذة بجدية. والصندوق لديه حالياً مثل هذه الاستراتيجية. وهذه الاستراتيجية ستكفل أن الصندوق:

(أ) لديه هيكل ومواصفات القوة العاملة المناسبة لتحقيق أهدافه؛

(ب) لديه ثقافة منفتحة وتمكينية لدعم القيم الأساسية والمهمة المؤسسية؛

(ج) ينمي لدى جميع الموظفين القدرة على إدراك إمكاناتهم من خلال التدريب والتعلم؛

(د) لديه النظم البشرية الملائمة والأدوات والعمليات اللازمة لدعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

15- وسوف يتطلب تحقيق الهيكل والمواصفات المناسبة للقوة العاملة إعادة تحديد مواصفات القوة العاملة من أجل زيادة المرونة وربط المستقبل الوظيفي بالأداء (قياساً بعدد الموظفين المعينين بعقود مرنة ونسبة الموظفين التشغيليين مقابل الموظفين غير التشغيليين). وأما تحقيق الثقافة التمكينية لدعم قيم ومهمة

المنظمة فسوف يشمل استراتيجيات بشأن الأداء والمكافأة للمواءمة بين التزام الموظفين ونتائج العمل (قياساً بمدى التحسن في معدل الاستجابة ومتوسط درجات المسح الشامل للموظفين). وسوف تشمل تنمية إمكانات الموظفين خططاً للتعلم في جميع الأنشطة مع التركيز على بناء المهارات الأساسية لدعم مهمة الصندوق (تقاس بالزيادة في عدد أيام التعلم والخطط الموثوقة لتعاقب الموظفين في مواقع الإدارة المتوسطة والوظائف المتخصصة). ولكي يتحقق ذلك، سينشئ الصندوق وظيفة للموارد البشرية تتسم بالكفاءة الإدارية والفعالية الاستراتيجية لدعم المشرفين الأكفاء والمنظمة التي تتسم بحسن القيادة.

16- وهذا الإصلاح الملح ستحركه استراتيجية متوسطة الأجل محورها البشر لتوفير إطار شفاف لتقييم التقدم المحرز وسيبدأ إطلاقها في الفصل الرابع من عام 2008 وستدخل طور التنفيذ الكامل في مطلع عام 2009. ويتمثل أحد التحديات المباشرة في زيادة تنقلات الموظفين من أجل إعادة توزيع الوظائف اللازمة لتحقيق النتائج التشغيلية وبلوغ أهداف الكفاءة، بما في ذلك تحويل موارد الموظفين لصالح المجال التشغيلي. وتكشف تجربة المؤسسات المالية الدولية الأخرى في مجال الإصلاحات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية عن ضرورة تهيئة المناخ للتغيير والتحسين. ولذلك فإن الصندوق يقترح تنفيذ برنامج طوعي لإنهاء خدمة الموظفين خلال عام 2009، على أن تناقش أهدافه وتنظيمه وتمويله على حدة مع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2008.

باء – تهيئة بيئة تمكينية

17- تقع المسؤولية المباشرة الأولى عن تحقيق الفعالية الإنمائية المحسنة على دائرة إدارة البرامج بالصندوق[3]. وسوف يتمثل الهدف الرئيسي لجدول أعمال إصلاح إدارة الموارد البشرية في تعيين الأشخاص المناسبين الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة بأعداد مناسبة في دائرة إدارة البرامج لزيادة الفعالية وللتحضير لإحداث طفرة في العمليات. ويجري بالفعل تنفيذ هذه المهمة من خلال التعيين والإدارة المركزة للموارد البشرية. وسيجري سريعاً توفير القوة العاملة المعززة المزودة بأدوات تشغيلية محسنة، بما في ذلك:

(أ) وضع سياسات تشغيلية أقوى وأكثر ملاءمة، بما في ذلك سياسة بشأن الأراضي وسياسة بشأن الشراكة مع منظمات المزارعين لتوفير الدعم المباشر للعمليات وحوار السياسات حول سُبل الوصول إلى الأراضي وإدارة الموارد وتغير المناخ من ناحية، والشراكة والتكامل على المستوى القطري من الناحية الأخرى؛

(ب) استحداث وسائل وطرائق جديدة للتمويل. ويتطلب تحسين القدرة على تقديم مستويات متباينة من الدعم بحسب خصائص كل بلد واستكشاف شراكات قوية مع القطاع الخاص وتعبئة الاستثمارات الخاصة أن يتيح الصندوق وسائل مالية جديدة ملائمة لهيكل التمويل الإنمائي المعاصر (الخاص والعام)؛

[3] في إطار نظام الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية في الصندوق فإن ذلك يندرج ضمن نتائج الإدارة المؤسسية 1 و2 و3 (وهي على التوالي تحسين إدارة البرامج القطرية، وتحسين تصميم المشروعات، وتحسين دعم التنفيذ). وتحدد الأنشطة ذات الأولوية لعام 2009 على أساس نتائج الإدارة المؤسسية الواردة في الملحق الأول.

(ج) الدمج الكامل لمرفق البيئة العالمية في هياكل الإدارة والمالية العادية في الصندوق، مع توسيع مهمتها لتشمل دعم أنشطة البيئة وتغير المناخ على مستوى الحافظة وبرنامج العمل؛

(د) تعزيز الاتصالات وسُبل الوصول إلى نظم الإدارة على المستوى القطري أمام شركاء الصندوق وموظفيه على المستوى القطري؛

(هـ) أحكام محسنة للأمن الميداني وترتيبات مؤسسية لجميع الموظفين على المستوى القطري؛

(و) أدوات لإدارة الموارد البشرية (بما في ذلك العقود) بحيث تعزز مشاركة الصندوق في مبادرة الأمم المتحدة الواحدة وتلائم التعاقد على المستوى القطري والإدارة المرنة للموارد؛

(ز) أدوات جديدة مرتبطة بالنظم المؤسسية لقياس التقدم المحرز في إدارة البرنامج القطري وإدارة استخدام الموارد؛

(ح) نظام للقروض والمنح يوفر منطلقاً قوياً لعمليات صرف الأموال والإدارة المالية على أساس لا مركزي؛

(ط) زيادة ترشيد العمليات الإدارية والمالية، وتخفيض التكاليف وتوفير الموظفين التشغيليين للأعمال الإنمائية المباشرة.

جيم – تعزيز الانخراط على المستوى القطري والاستجابة لتحديات الاستدامة

18- خَلُصَ تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2007 إلى أن: "الصندوق مؤسسة ماضية نحو تحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة الإنمائية". على أنه بالرغم من أن أداء الصندوق يضاهي أداء المؤسسات المماثلة، بل ويفوقها، فإن مستويات *استدامة* النتائج ما زالت غير مُرضية. ولذلك فإن التصدي لهذه المسألة حيوي لمساهمة الصندوق في التوصل لحل مستدام لأزمة الغذاء.

19- وهناك ثلاثة عوامل تشغيلية محددة تتصل اتصالاً وثيقاً باستدامة المشروعات، وهي جميعاً تشمل انخراط الصندوق في العمليات على المستوى القطري: طريقة دمج المشروعات في الاستراتيجيات والخطط والمؤسسات القطرية (المؤسسات العامة، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الخاصة)؛ وجودة الإشراف أثناء تنفيذ المشروعات؛ والإطار التنظيمي لعمل الصندوق على المستوى القطري. وسيتم تحسين جميع العوامل الثلاثة من خلال ما يلي:

(أ) **تعزيز عمليات تجهيز وإدارة البرامج القطرية.** يمثل دمج الأنشطة في السياق القطري ركيزة أساسية للاستدامة وعنصراً محورياً لجدول أعمال التنسيق الذي تمتلكه وتقوده البلدان[4]. ويصمم الصندوق برامجه للفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج لتحقيق تلك الغاية، وسوف تشكل المنطلق الرئيسي لوضع نُهج تراعي السياقات المحددة وتمتلكها البلدان وتشكل جزءا لا يتجزأ من العمليات القطرية لإرساء الشراكات وتقديم المساعدات على المستوى القطري. ويعكف الصندوق على تعزيز الدور القطري في وضع الاستراتيجيات وتجهيز البرامج (من خلال فرق

[4] تقارير الأطراف الثالثة (التي أشار إليها تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق (EB 2007/92/R.9/Rev.1)) تشير إلى أن الصندوق يحرز تقدماً طيباً في تنفيذ أهداف وتدابير التنسيق التي حددها جدول أعمال إعلان باريس بشأن فعالية المعونة. ومن المتوقع أن يصدر قريباً تقرير عن آخر التطورات بشأن الأداء على نطاق المنظومة.

تجهيز البرامج القطرية التي يشترك فيها الفاعلون الوطنيون الرئيسيون)، وكذلك ردود أفعال البلدان بشأن جودة إدارة برامجه القطرية. وفي عام 2008، أجرى الصندوق أول سلسلة من مسوح العملاء/الشركاء على المستوى القطري، وتلقى ردوداً من 18 بلداً. وفي عام 2009، ستزداد الردود المقدمة من الشركاء القطريين كما سيتسع دمج إدارة البرامج القطرية في نظام إدارة الأداء على مستوى المنظمة، ومن ثم معالجة بعض القضايا المتعلقة بالحفاظ على التركيز والإدارة المؤسسية في سياق البرمجة المملوكة للبلدان. وسيتم استكمال نظام تحسين وضمان الجودة الشاملة للمشروعات من خلال تجريب عمليات تحسين/ضمان الجودة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج في عام 2008 ودخولها طور التنفيذ الكامل في عام 2009؛

(ب) **توسيع وتحسين الإشراف المباشر.** يمثل الإشراف المباشر أحد التحولات الرئيسية الأخيرة في النموذج التشغيلي للصندوق. وفي بداية عام 2007، بلغ عدد المشروعات التي تخضع للإشراف المباشر من الصندوق 16 مشروعاً؛ وفي منتصف عام 2007 كان عدد المشروعات التي خضعت لإشراف مباشر من الصندوق 130 مشروعاً؛ وفي عام 2009، سيتم الإشراف مباشرة على الأغلبية الكبيرة من المشروعات التي لا تشرف عليها الجهة المشاركة في التمويل، بما في ذلك ما يقرب من 90 في المائة من المشروعات المعتمدة من المجلس التنفيذي في عام 2009. ويجري تعزيز الأداء المحسن من خلال: إرساء شراكات أقوى مع المؤسسات الوطنية؛ وبرامج التدريب على الإشراف المباشر والتوريد؛ وتعيين مستشارين للحوافظ (للاستعاضة عن التعاقد مع مستشارين من الخارج، وفي حدود مظروف تكاليف الإشراف)؛ والاستعراض الكامل للقضايا القانونية والائتمانية التي ينطوي عليها استيعاب الإشراف المباشر في الأعمال الرئيسية للصندوق. وستستمر تنمية القدرات على المستوى القطري وداخل المقر خلال عام 2009. وسوف تسجل بيانات أداء المشروعات والإشراف وسيتم استعراضها آنياً في نظام رصد النتائج والأداء، بما يسمح بتحديد وتقييم وإدارة القضايا والإجراءات المتعلقة بأداء التنفيذ بشكل منتظم وفي الوقت الحقيقي؛

(ج) **تعزيز الحضور القطري.** يجب أن يصبح الصندوق منظمة أكثر توجهاً نحو اللامركزية ولها حضور محلي ومتجاوبة من أجل تحسين البرمجة القطرية وتعزيز مشاركتها ودعمها للتنسيق الذي تقوده البلدان (بما في ذلك الاستفادة بفعالية من مبادرة الأمم المتحدة الواحدة والمشاركة فيها) وتحسين دعم التنفيذ. وتوجد 15 عملية معتمدة للحضور القطري الكامل للصندوق، وينتدب أربعة من مدراء البرامج القطرية في هياكل الأمم المتحدة على المستوى القطري. وفي عام 2009، سينتدب الصندوق اثنين آخرين من مدراء البرامج القطرية، وسوف يستكشف خيارات تعزيز المشاركة المحلية في بلدان أخرى.

دال – تعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية

20- يتطلب تحسين النتائج التشغيلية في التصدي للأسباب الكامنة وراء أزمة الغذاء في اقتصاد الحيازات الصغيرة أيضاً تحسيناً *شاملاً* في الكفاءة والقدرات وإطار الإدارة المؤسسية.

21- ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية لجهود التصدي لتحديات تعزيز استجابات عالمية ذكية للقضايا الأساسية الكامنة وراء الأزمة الغذائية في تعزيز إدارة المناصرة والشراكات في الصندوق نفسه. وتم إدخال نتيجة الإدارة المؤسسية 8 (زيادة علاقات الارتباط والشراكة الدولية الاستراتيجية) في نظام الإدارة بغرض تحقيق النتائج خلال عام 2008، ويجري تعديلها وإحكام صيغتها على ضوء الخبرة المكتسبة. وفي عام 2009، ستطبق نتيجة الإدارة المؤسسية 8 بمزيد من الاتساق والشمول (مع التركيز على الاعتراف العالمي بدور أصحاب الحيازات الصغيرة في الزيادة المستدامة للإمدادات الغذائية والدخل الريفي، والتصدي لتغير المناخ، والوصول إلى الأراضي، والإنتاجية الزراعية)، وسترتبط بتحسين عملية وضع السياسات، وإدارة المعرفة، والاتصالات. ويمثل الانتهاء من وضع تقرير الفقر الريفي (في عام 2009) أداة حيوية لتحسين أداء الصندوق واتساقه على صعيد المناصرة.

22- وسوف يعزز الصندوق إدارة المعرفة من أجل تحقيق فعاليته على المستوى القطري، ومناصرته العالمية للنهج الذكية في الزراعة والتنمية الريفية، وكفاءته الشاملة، وخدماته للبلدان متوسطة الدخل، ولكي يكون ابتكاريا في جميع تلك المجالات. واعتمد المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2007 استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق[5] التي تشمل إطاراً شاملاً للنتائج. ودخلت بالفعل أنشطة وأهداف إطار النتائج في صلب خطط عمل دائرة إدارة البرامج ودائرة الشؤون الخارجية. وسوف ينصب التركيز على تحسين التكامل بين تلك الأنشطة، وتعزيز القدرات والشراكات للابتكار في المجالات التقنية ذات الأولوية (لا سيما أثر تغير المناخ)، وتوسيع إدارة المعرفة لدعم وظائف الإدارة المؤسسية، ولكي تشمل كذلك البيانات المتاحة عن الأداء في نظام الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية.

23- وتمثل التكاليف التشغيلية أكثر من 60 في المائة من موارد الميزانية العادية للصندوق (الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج)، ويجب تحسين مجال العمليات نفسه من منظور فوائد الكفاءة والتكاليف. والشرط الأساسي هو تحسين القدرة على تحليل تكلفة الوحدة وربط التكلفة بنتائج عمليات معينة ضمن إطار مرجعي داخلي وخارجي. وسوف تتاح في عام 2009 أدوات أفضل لمدراء العمليات لتقييم الكفاءة والفعالية بما يسمح باستخدام أذكى للموارد من أجل مواءمتها مع الأهداف المؤسسية في إطار نظام شفاف وفعال لقياس الأداء بالاستعانة بمعايير مرجعية ملائمة لاستهداف التكاليف.

24- ومن خلال الأنشطة غير التشغيلية سوف تخفض التكاليف الحقيقية للوحدة والتكاليف الحقيقية المجمعة بينما سيتحسن دعم الفعالية المؤسسية. وتشمل المنجزات ذات الأولوية التي يمكن تحقيقها في عام 2009:

(أ) تنفيذ نظام شامل لإدارة المخاطر في المؤسسة؛

(ب) تنفيذ نظام فعال لاستمرارية العمل؛

(ج) استغلال الإمكانات التي يتيحها الانتقال إلى مبنى المقر الجديد للصندوق في تحسين الاتصالات والعمل بروح الفريق؛

(د) إنشاء البنية الأساسية للمعلومات والاتصالات المطلوبة لنموذج عمل لا مركزي؛

(ه) الاستفادة من الفوائد الكاملة للاستثمارات السابقة في تخطيط الموارد في الصندوق عن طريق توسيع المنصات الإلكترونية لتشمل المعاملات غير المالية، بما في ذلك التوريد وإدارة الخبراء الاستشاريين.

[5] الوثيقة EB 2007/90/R.4.

25- وسوف يتحقق مزيد من الوفورات (انظر الفقرة 34 أدناه) من خلال العمل المشترك مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى في مجال تحديد المعايير المرجعية للأنشطة عن طريق ترشيد العمليات وتبسيطها وتوحيدها، والتركيز بشكل خاص على العمليات التي تؤثر على التشغيل؛ والانتقائية في الاستعانة بالمصادر الخارجية، واستخدام نظم مشتركة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وذلك أساساً في روما. ويقوم بالفعل تعاون في التوريد بين وكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها، ويستخدم الصندوق موارد منظمة الأغذية والزراعة (وبرنامج الأغذية العالمي) في الخدمات التشغيلية والإدارية التي تتراوح بين أعمال تجهيز المشروعات وتوفير الخدمات الطبية وإدارة الموارد البشرية (مثل إدارة المعاشات التقاعدية للموظفين). ويجري بالفعل تقاسم عناصر أدوات الإدارة المالية، ومن المزمع أن تفضي المشاورات المنتظمة في مجال الخزانة إلى تعيين جهة إيداع عالمية مشتركة.

رابعا – الاستثمار في الاستجابة القطرية للأزمة الغذائية: برنامج العمل لعام 2009

26- يجب تحقيق زيادة كبيرة وسريعة في استثمارات الزراعة في البلدان النامية، ولا سيما في البلدان الأشد فقراً. ويقترح الصندوق رفع مستوى برنامج قروضه ومنحه معاً في عام 2009 ليصل إلى حدوده القصوى بما يتماشى مع اتفاقية التجديد السابع للموارد: 715 مليون دولار أمريكي، أي بزيادة نسبتها 10 في المائة على المستوى المعتمد لعام 2008 (انظر الجدول 1).

الجدول 1

قيمة برنامج القروض والمنح، 2006–2009

(ملايين الدولارات الأمريكية)

	المعتمدة في 2006	*المعتمدة في 2007*	*المعتمدة في 2008*	*المقترحة في عام 2009*
القروض [أ]	495	544.5	607.8	668.50
المنح	55	60.5	42.2	46.48
مخصوماً منها التحويلات إلى اعتماد تمويل تجهيز البرامج [ب]	(13.5)	(15.1)		
مجموع قيمة برنامج العمل [ب]	536.5	589.9	650	715
عدد المشروعات	32	34	34	36

(أ) تشمل السنتان 2008 و 2009 منح إطار القدرة على تحمل الديون.

(ب) استبعدت المبالغ المحولة إلى اعتماد تمويل تجهيز البرامج في عام 2008.

27- وسيجري تنفيذ برنامج قروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون لعام 2009 من خلال ما يقرب من 36 مشروعاً. وعلى ضوء أهداف وتوقعات التمويل المشترك فإن هذه المشروعات ستوفر ما يتراوح بين مليار و1.5 مليار دولار أمريكي من المساعدة الدولية التي تركز على إنتاج الأغذية والتصدي لانعدام الأمن الغذائي. وسيتحقق ذلك في إطار عملية معزَّزة لإدارة البرنامج القطري بما يدعم الأولويات الوطنية داخل نظام متسق للاستثمارات الإنمائية التي تقودها البلدان النامية بنفسها.

28- ويخضع توزيع برنامج العمل بحسب البلدان لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وسوف يواصل الصندوق الالتزام بنحو نصف موارده لأفريقيا (بلغت حصة القروض والتزامات إطار القدرة على تحمل

الديون في أفريقيا 52 في المائة خلال عام 2007). وكشفت الأزمة الغذائية عن الافتقار الشديد للأمن الغذائي بين أعداد كبيرة من سكان الريف الذين يعيشون تحت وطأة الفقر في البلدان متوسطة الدخل وحاجتهم إلى دعم للاشتراك بدور إنتاجي وأكثر استدامة في الاقتصاد الزراعي. وسوف يساعد وضع نهج تفاضلي للمساعدة على تحسين التعاون مع تلك البلدان.

29- وتتحدد التوجهات الاستراتيجية لبرنامج عمل الصندوق من خلال إطاره الاستراتيجي تأسيساً على الطلب القطري. وسوف يتحول الصندوق كذلك، تماشياً مع أولوياته في التصدي للأزمة الغذائية، نحو البرامج التي تركز على: الموارد الطبيعية (بما في ذلك الحماية من آثار تغير المناخ)؛ والتقانات الزراعية المحسنة وخدمات الإنتاج الفعالة (يمثل هذان التوجهان بالفعل ما يقرب من ثلثي حافظة الصندوق). وسوف يعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2008 تقرير أوفى عن الاستخدام المزمع لبرنامج العمل بحسب التوجهات الاستراتيجية في إطار برنامج عمل الصندوق وميزانيته المقترحة.

خامسا – العمل من أجل تحقيق النتائج: الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج لعام 2009

30- الغرض من الميزانية الإدارية للصندوق واعتماد تمويل تنفيذ البرامج هو توسيع الأثر الإنمائي للصندوق. وقد وسع الصندوق باستمرار من مساعداته للتنمية الزراعية وإنتاج الأغذية والأمن الغذائي، حيث ازداد برنامج العمل والميزانية في المتوسط بنحو 10 في المائة سنوياً منذ عام 2002. وتطلب تنفيذ هذا البرنامج الآخذ في الاتساع، مع ارتفاع مستوى الجودة، زيادات في تجهيز المشروعات الجديدة، بما في ذلك الأنشطة التشغيلية وأنشطة الدعم على السواء (في إطار اعتماد تمويل تجهيز البرامج والميزانية الإدارية). كما تطلب توزيع الالتزامات الجديدة بالضرورة زيادة في عدد المشروعات التي تخضع للإشراف، وزيادة المبالغ المصروفة ومعاملات الصرف، ورفع مستوى النشاط في جميع مجالات الدعم (مثل الاتصالات والبنية الأساسية للمعلومات، وتعيين الخبراء الاستشاريين والموظفين، وبناء الخدمات، والمحاسبة).

31- وتمول هذه الأنشطة من الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج. وتخصص موارد اعتماد تمويل تجهيز البرامج للأنشطة التشغيلية (البرامج القطرية وتجهيز وتنفيذ المشروعات). وأما موارد الميزانية الإدارية فتخصص للإدارة المؤسسية والخدمات (يوجه بعضها حصرياً لدعم العمليات)؛ وخدمات التسيير (الدعم المطلوب للهيئتين الرئاسيتين، وذلك مثلاً من خلال مكتب سكرتير الصندوق الذي يمثل أكبر شعبة منفردة في الصندوق)؛ والجزء الأكبر من تكاليف الموظفين في دائرة إدارة البرامج. ولذلك فإن الفرق بين اعتماد تمويل تجهيز البرامج والميزانية الإدارية لا يتماثل مع الفرق بين التكاليف التشغيلية والإدارية. وتم توسيع اعتماد تمويل تجهيز الإدارة والميزانية الإدارية معاً بما يقابل الزيادة في برنامج العمل ويلزم لتحقيقه. وخلافاً لكثير من المؤسسات المالية الدولية المماثلة فإن جميع تكاليف الصندوق ترصد في الميزانية. وبالنظر إلى تخصيص زهاء 90 في المائة من الإقراض للبلدان الأشد فقراً فإن تكاليف تجهيز وبدء المشروعات لا تحتسب في القروض. وعلاوة على ذلك، لا يوجد لدى الصندوق أي حسابات أمانة رئيسية يمكن استخدامها لتغطية تكاليف تجهيز وتنفيذ المشروعات.

32- وتخضع إدارة الميزانية لأربعة مبادئ:

(أ) ينبغي تحسين نسبة الكفاءة في الصندوق: ينبغي أن تنخفض النسبة بين قيمة ميزانية اعتماد تمويل تجهيز البرامج والميزانية الإدارية معاً (يعبر عنها بسعر صرف ثابت بين اليورو والدولار الأمريكي) وقيمة برنامج العمل؛

(ب) في إطار الميزانيتين معاً، ينبغي أن تزداد النسبة بين التكاليف التشغيلية والتكاليف غير التشغيلية؛

(ج) في إطار مجموع المظروف الناشئ عن نسبة الكفاءة، ينبغي أن ترتفع تكاليف اعتماد تمويل تجهيز البرامج نتيجة نمو برنامج العمل؛

(د) على الرغم من ازدياد العمليات وخدمات الدعم ذات الصلة، ينبغي أن تظل نفقات الميزانية الإدارية قدر الإمكان في حدود النمو الحقيقي الصفري وينبغي أن تكشف في جميع الأحوال عن زيادة في الكفاءة.

33- وحقق هذا النهج نتائج ملموسة. ففي سياق معدلات الزيادة السنوية بنسبة 10 في المائة في برنامج العمل:

(أ) تحسنت نسبة كفاءة الميزانية على الرغم من التضخم الكبير في الأسعار مقارنة بالمستوى المرجعي الذي بلغت نسبته 17.1 في المائة في عام 2006 لتصل إلى 16.8 في المائة في عام 2007، وما نسبته 16.3 في المائة في عام 2008؛

(ب) ارتفعت النسبة بين التكاليف التشغيلية والتكاليف الإدارية من 57 في المائة في عام 2005 لتصل إلى 61 في المائة في عام 2008؛

(ج) ازدادت ميزانية اعتماد تمويل تجهيز البرامج بنحو 10.2 في المائة بالقيمة الاسمية و7 في المائة بالقيمة الحقيقية في عام 2007، وبنحو 13.9 في المائة بالقيمة الاسمية و8.8 في المائة بالقيمة الحقيقية في عام 2008؛

(د) ازدادت الميزانية الإدارية الحقيقية بنسبة لم تتجاوز 0.2 في المائة في عام 2007 وهبطت بنسبة 4.5 في المائة (الرقم المرصود في الميزانية) في عام 2008.

34- وتمثل الميزانية الإدارية العنصر الأكبر في الميزانيتين المجمعتين للصندوق، وتقلصت الموارد المخصصة للشؤون الإدارية والإدارة المؤسسية بالقيمة الحقيقية. ويجري تقديم خدمات أكثر بتكلفة أقل. وفيما بين عامي 2006 و2007، زاد الصندوق من برنامج عمله بنسبة 10 في المائة. وخلال نفس الفترة، ازداد الاستخدام الإجمالي للموظفين بنسبة بلغت 4 في المائة. على أن مستويات التوظيف في دائرة المالية والإدارة لم ترتفع إلاّ بنسبة 1 في المائة وسوف تنخفض هذه النسبة في عامي 2008 و2009. وفيما بين عامي 2006 و2008، انخفضت نسبة مجموع موارد موظفي الصندوق المعيَّنين في دائرة المالية والإدارة من 35 في المائة لتصل إلى نحو 31 في المائة. وتحسَّنت الكفاءات بشكل عام. ومثال ذلك أن عدد مدفوعات القروض والمنح في دائرة الميزانية والإدارة فيما بين عامي 2006 و2007 ازدادت بنسبة بلغت 16.1 في المائة بدون زيادة في عدد الموظفين، وانخفض متوسط وقت التجهيز بنسبة بلغت 24.7 في المائة؛ وانخفض الوقت المطلوب لإصدار بطاقات الهوية من 30 إلى 15 يوماً، وتقلص الوقت المطلوب لإصدار تأشيرات من إيطاليا إلى الخارج من 12 يوماً إلى 8 أيام، والتأشيرات من

الخارج إلى إيطاليا من 7 إلى 4 أيام، وذلك كله بعدد أقل من الموظفين؛ وأجريت أتمتة كاملة لتدفقات بيانات كشوف المرتبات بين نظام PeopleSoft وشُعبة الموارد البشرية وشُعبة الخزانة، وتقلَّصت مخاطر الدفع بالجملة بفضل تشغيل نظام SWIFT الجديد؛ وانخفضت الرسوم المصرفية على كشوف المرتبات من خلال ترشيد الترتيبات المصرفية؛ وتحسَّنت كثيراً النتائج المؤسسية وتحليلات الأداء (بما في ذلك تنفيذ الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق) بفضل الاستغلال الأكمل لنظام تخطيط الموارد في المؤسسة المعمول به في الصندوق وتقليل عدد الموظفين؛ وانخفضت تكاليف الطباعة (على الرغم من ازدياد الإنتاجية) عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية، وتحديث وترشيد توزيع البنية الأساسية. وفي دائرة الشؤون الخارجية، أفضت إعادة التنظيم إلى تخفيض تكاليف المعاملات وتحقيق وفورات في العمليات الإدارية للموظفين.

35- والعامل الحاسم في إدارة ميزانية الصندوق هو معدل التضخم في أسعار السلع والخدمات التي يشتريها. والصندوق، شأنه شأن المؤسسات المالية الدولية الأخرى، يدير تكاليفه على أساس معدل مركَّب للتضخم يجمع بين عامل التضخم العام (معدل تضخم منطقة اليورو في حالة الصندوق) الذي يطبق على تكاليف غير الموظفين، وعامل التضخم لتكاليف الموظفين الذي يعبر في حالة الصندوق عن تطور نظام تكاليف موظفي الأمم المتحدة. وقد ظل عامل تضخم تكاليف الموظفين أعلى باستمرار من عامل التضخم العام في الأسعار، وهو ما يشكل الحافز الرئيسي لإدارة التوظيف على نحو استباقي بدرجة كبيرة (بما في ذلك الاستعانة بمصادر خارجية وتعبئة الخبراء الاستشاريين) لا سيما فيما يتعلق بإدارة النسبة بين الموظفين الفنيين وموظفي فئة الخدمات العامة. وتشير التقديرات إلى أن معدل التضخم المركَّب لتكاليف الصندوق في إطار الميزانية الإدارية لعام 2009 سيبلغ 7 في المائة، ويتألف ذلك من تضخم بنسبة 3 في المائة في مؤشر أسعار استهلاك منطقة اليورو و7.8 في المائة في تكاليف وحدات الموظفين.[6]

36- وتعرض الفقرتان 37 و38 المظاريف العامة للميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج. وسوف يُعرض في ديسمبر/كانون الأول 2008 تحليلاً أكثر تفصيلاً للتكاليف وتوقعات التوظيف بما يعبر عن الطريقة التي تحقق بها الوحدات أفضل مستوى من الاتساق بين الموارد والتنمية وأهداف الكفاءة في إطار تلك المظاريف.

الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2009

37- توفر الميزانية الإدارية منطلقاً لمتابعة جدول أعمال الإدارة المؤسسية وتحسين الخدمات وتوفير الموظفين للكثير من الأنشطة التشغيلية، ودعم التسيير المؤسسي. وشملت الميزانية الإدارية لعام 2008 انخفاضاً حقيقياً بنسبة 4.5 في المائة، مع مراعاة عامل التضخم المركَّب. على أن هذا الانخفاض الحقيقي أتاح زيادة حقيقية كبيرة في ميزانية التدريب. ويقترح الصندوق تخفيضاً حقيقياً آخر بنسبة 1.7 في عام 2009 في المائة، على أن تظل ميزانية التدريب عند مستوى عام 2008. ويشمل هذا الرقم أيضاً التكاليف المرتبطة بمرفق البيئة العالمية لدعم تعزيز القدرة التشغيلية في مجال التصدي لتغيُّر المناخ وإدارة الموارد الطبيعية (000 486 دولار أمريكي) ومصروفات الاستهلاك (000 125 دولار أمريكي). ومن المتوقع أن يبلغ التخفيض الحقيقي في الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2009 نحو 2.5 في المائة مخصوماً منها تكاليف الإدماج والاستهلاك المرتبطة بمرفق البيئة العالمية (مقارنة المثيل بمثيله).

[6] انظر الملحق الثاني للإطلاع على تحليل للزيادات المتوقعة في تكاليف وحدات الموظفين خلال عام 2009.

38- وتبلغ الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2009 ما مقداره 80.9 مليون دولار أمريكي مقارنة بما مقداره 77 مليون دولار أمريكي للميزانية الإدارية المعتمدة لعام 2008 بعد إعادة احتسابها، وهو ما يمثِّل زيادة اسمية بنسبة 5 في المائة. وتشير التوقعات إلى زيادة نسبتها 6.6 في المائة بما مجموعه 66.4 مليون دولار أمريكي في تكاليف الموظفين التي تمثِّل 82 في المائة من جميع التكاليف المرصودة في الميزانية الإدارية المقترحة. وفي سياق الزيادات التقديرية في أسعار وحدات الموظفين (7.8 في المائة) فإن القيمة الاسمية المقترحة تشمل انخفاضاً حقيقياً في تكاليف الموظفين بنسبة 1.2 في المائة. ومن المتوقع أن تنخفض تكاليف غير الموظفين انخفاضاً طفيفاً بالقيمة الاسمية من 13.5 مليون دولار أمريكي لتصل إلى 13.3 مليون دولار أمريكي. وإذا أُخذت تكاليف الموظفين وتكاليف غير الموظفين (وعوامل التضخم في أسعار كل منها) إلى جانب تكاليف التدريب والتكاليف الطارئة فإن مجموع الزيادة الاسمية بما مقداره 3.9 مليون دولار أمريكي (أي 5 في المائة) يعادل انخفاضاً حقيقياً مقداره 1.3 مليون دولار أمريكي (الجدول 2).

الجدول 2

التغييرات الاسمية والحقيقية في البنود الرئيسية للميزانية الإدارية لعام 2009

			الزيادة السعرية		الزيادة/النقص بالقيمة الحقيقية			
	الميزانية المعتمدة لعام 2008 بسعر صرف مقداره 0.737 يورو/دولار أمريكي	الميزانية المعتمدة لعام 2008 بعد احتسابها بسعر صرف مقداره 0.67 يورو/دولار أمريكي	ملايين الدولارات الأمريكية	*النسبة المئوية*	ملايين الدولارات الأمريكية	النسبة المئوية	*تقديرات* عام 2009 بملايين الدولارات الأمريكية*	*النسبة المئوية للزيادة الاسمية*
تكاليف الموظفين	58.5	62.3	4.8	7.8	(0.73)	(1.2)	66.4	6.6
تكاليف غير الموظفين	12.6	13.5	0.4	2.8	(0.61)	(4.5)	13.3	(1.8)
التدريب	1.1	1.1	-	-	-	-		-
الطوارئ	0.1	0.1	-	-	-	-		-
المجموع	**72.3**	**77.0**	**5.2**	**6.8**	**(1.3)**	**(1.7)**	**80.9**	**5.0**

* توزع التكاليف بين الموظفين وغير الموظفين على سبيل الاستدلال.

الميزانية المقترحة لاعتماد تمويل تجهيز البرامج لعام 2009

39- بذل الصندوق جهوداً كبيرة أثناء وضع ميزانيتي عام 2007 وعام 2008 لزيادة اعتماد تمويل تجهيز البرامج من أجل تعويض الزيادة الطفيفة خلال عام 2006 (على الرغم من ازدياد برنامج العمل في تلك السنة)، حيث ازداد اعتماد تمويل تجهيز البرامج في عام 2007 بما نسبته 10.2 في المائة بالقيمة الاسمية، وبنسبة 13.9 في المائة في عام 2008 (هذه النسبة الأخيرة تعبر عن زيادة غير متكررة نتيجة دمج تكاليف الحضور القطري في الميزانيات العادية للصندوق). وعلى ضوء مناقشات المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2006، والزيادة الاسمية المقترحة بنسبة 10 في المائة في برنامج العمل فإن الصندوق يقترح زيادة اسمية نسبتها 10 في المائة في اعتماد تمويل تجهيز البرامج في عام 2009، أي بما يعادل زيادة حقيقية نسبتها 5.7 في المائة. ومن المتوقع أن يزداد اعتماد تمويل تجهيز البرامج بما مقداره 38.8 مليون دولار أمريكي ليصل إلى 43.3 مليون دولار أمريكي بالقيمة الاسمية (الجدول 3). وسوف يشكِّل اعتماد تمويل تجهيز البرامج المنطلق المباشر الرئيسي لتحسين جدول أعمال الفعالية

الإنمائية (بما في ذلك عناصر الحضور القطري)، وتوسيع برنامج العمل، وزيادة حافظة القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون الجاري تنفيذها.[7]

40- ويتألف اعتماد تمويل تجهيز البرامج من فئتين رئيسيتين، هما اعتماد تمويل تجهيز البرامج "ألف" (تجهيز المشروعات والبرامج الجديدة)؛ واعتماد تمويل تجهيز البرامج "باء" (حافظة المشروعات الجارية). وتماشياً مع قرار زيادة دعم الفعالية الإنمائية للموارد الملتزم بها بالفعل فقد ازدادت نسبة اعتماد تمويل تجهيز البرامج المخصصة للفئة "باء" اعتباراً من عام 2006 فصاعداً، وهو اتجاه سيحافظ عليه الصندوق خلال عام 2009 (الجدول 3).

الجدول 3

مجموع اعتماد تمويل تجهيز البرامج والبنود الرئيسية، 2004–2009

(ملايين الدولارات الأمريكية)

	2004	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*
اعتماد تمويل تجهيز البرامج "ألف" – المشروعات الجديدة / تجهيز البرامج	13 407	14 068	14 896	15 318	16 804	18 608
اعتماد تمويل تجهيز البرامج "باء" – حافظة المشروعات الجارية	15 041	15 900	15 504	18 558	21 977	24 667
مجموع اعتماد تمويل تجهيز البرامج	**28 448**	**29 968**	**30 400**	**33 876**	**38 781**	**43 275**
			النسبة المئوية			
اعتماد تمويل تجهيز البرامج "ألف" – المشروعات الجديدة / تجهيز البرامج	47.1	46.9	49.0	45.2	43.3	43.0
اعتماد تمويل تجهيز البرامج "باء" – حافظة المشروعات الجارية	52.9	53.1	51.0	54.8	56.7	57.0

سادسا – عرض مجمل للميزانيات معاً على ضوء مبادئ الميزانية

41- يبلغ مجموع الميزانية التشغيلية للصندوق خلال عام 2009 ما مقداره 124.3 مليون دولار أمريكي (الجدول 4) مع مراعاة الميزانية الإدارية المقترحة واعتماد تمويل تجهيز البرامج، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 1 في المائة بالقيمة الحقيقية مقارنة بزيادة اسمية نسبتها 10 في المائة في برنامج العمل. وتقتصر الزيادة الحقيقية على مجال اعتماد تمويل تجهيز البرامج.

[7] تدخل تكاليف الحضور الميداني تماماً في عملية الميزانية العادية للصندوق، ويمثِّل اعتماد تمويل تجهيز البرامج المصدر الرئيسي للتمويل.

الجدول 4

الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج معاً لعام 2009

	الميزانية المعتمدة لعام 2008 بسعر صرف قدره 0.737 يورو/دولار	*الميزانية المعتمدة لعام 2008 المعاد احتسابها بسعر صرف قدره 0.67 يورو/دولار أمريكي*	*الزيادة السعرية*		*الزيادة/(النقص) القيمة الحقيقية*		*الميزانية التقديرية لعام 2009 بملايين الدولارات الأمريكية*	*النسبة المئوية للزيادة الاسمية*
			ملايين الدولارات الأمريكية	*النسبة المئوية*	*ملايين الدولارات الأمريكية*	*النسبة المئوية*		
التكاليف الإدارية العادية	72.3	76.9	5.3	7	(1.2)	(2)	81.0	5
تكاليف تجديد الموارد	1.8							
المجموع	74.1	76.9	5.3	7	(1.2)	(2)	81.0	5
اعتماد تمويل تجهيز البرامج	38.8	39.3	1.7	4	2.3	6	43.3	10
المجموع	**112.9**	**116.2**	**7.0**	**6**	**1.1**	**1**	**124.3**	**7**

42- تتماشى الميزانيتان المعروضتان أعلاه مع مبادئ الميزانية المبيَّنة في الفقرة 32 أعلاه، وهي:

(أ) سيبلغ معدل الكفاءة لعام 2009 ما نسبته 15.76 في المائة مقارنة بما نسبته 16.3 في المائة في عام 2008 (الجدول 5). وعلى ضوء التكاليف الإدارية "الصافية" (غير التشغيلية) بالنسبة لبرنامج العمل والميزانيتين ككل فإن نسبة التكاليف الإدارية ستبلغ 6 في المائة في عام 2009؛

الجدول 5

تطور معدل الكفاءة في الصندوق

	المعتمد في عام 2006	**المعتمد في عام 2007**	**المعتمد في عام2008**	**المقترح لعام 2009**
ألف – برنامج العمل، ناقصاً التحويلات (ملايين الدولارات الأمريكية)	536.25	589.88	650	715
باء – مجموع التكاليف بسعر صرف قدره 0.819 يورو/دولار أمريكي (ملايين الدولارات الأمريكية)	91.58	99.31	105.95	112.7
المعدل المعياري لتكاليف نسبة التتبع (باء/ألف)	17.10%	16.80%	16.30%	15.76%

(ب) سترتفع النسبة المئوية للمجموع المخصص للأغراض التشغيلية من 61 في المائة في عام 2008 لتصل إلى ما يقدَّر بنسبة 63 في المائة في عام 2009 (الجدول 6)؛

الجدول 6

توزيع الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج معاً بين التكاليف التشغيلية وغير التشغيلية

(النسبة المئوية)

	2006	*2007*	*2008*	*التقديرية لعام 2009*
التكاليف التشغيلية المباشرة وغير المباشرة	57	57	61	63
تكاليف الإدارة المؤسسية والدعم الإداري	35	34	30	29
التسيير	8	9	9	8

(ج) سيزداد اعتماد تمويل تجهيز البرامج بنسبة 10 في المائة بالقيمة الاسمية (أي ما يعادل نسبة الزيادة في برنامج العمل)؛

(د) تكشف الميزانية الإدارية عن ازدياد الكفاءة وانخفاض مستوى الميزانية الحقيقية على السواء.

سابعا – الميزانية الرأسمالية لعام 2009

43- اعتمد المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2007 إطاراً للميزنة الرأسمالية في الصندوق وميزانية رأسمالية أوّلية مقدارها 2 مليون دولار أمريكي. والهدف الرئيسي للإطار هو توفير الموارد لتحسين البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في الصندوق التي تعتبر أساسية لتحسين الخدمات المقدَّمة إلى الأعضاء وتحقيق الزيادة المزمعة في الكفاءة. ويتمثَّل أحد العناصر الرئيسية للإطار في أن استهلاك الأصول الرأسمالية سيتم تحميله على الميزانيات الإدارية المقبلة اعتباراً من تاريخ إنجاز المشروعات الرأسمالية الفردية الممولة من الميزانية الرأسمالية. وفي المقابل فسوف تحمَّل على الميزانية الإدارية في عام 2009 رسوم استهلاك تقدر بنحو 000 125 دولار أمريكي. وحدَّدت عملية مقارنة تكنولوجيا المعلومات التي انتهت في عام 2007 أن الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات في الصندوق يقل عن متوسط الإنفاق عليها في المؤسسات المالية الدولية، ومن المتوقع عرض مشروعات أخرى لتكنولوجيا المعلومات في إطار الميزانية الرأسمالية لعام 2009 التي ستعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2008، مع إيلاء الأولوية إلى تحسين نظام القروض والمنح.

الجزء الثاني – استعراض مسبق لبرنامج العمل الجاري لمكتب التقييم للسنوات الثلاث (2009–2011) وقضايا موارد المكتب لعام 2009

أولا ــ مقدمة

44- وفق ما قرره المجلس التنفيذي،[8] سيقوم مكتب التقييم، ابتداءً من عام 2009، بإعداد برنامج عمل جارٍ للتقييم مدته ثلاث سنوات، بما يتمشى مع أفضل الممارسات التي تتبعها أجهزة التقييم الأخرى التي تنتهج هذا النهج.[9] وتتضمن هذه الوثيقة برنامج عمل جارٍ للتقييم مدته ثلاث سنوات (2009–2011) واقتراح ميزانية خاصة بالمكتب لسنة 2009.

45- وفي أعقاب تعليقات لجنة التقييم وتوجيهات المجلس التنفيذي وتعليقاته في دورتيهما في سبتمبر/أيلول 2008، سيعدّ مكتب التقييم برنامج عمله للسنوات الثلاث 2009–2011 واقتراح الميزانية لعام 2009 لمناقشتهما مع لجنة التقييم خلال دورتها الثالثة والخمسين في 3 أكتوبر/تشرين الأول 2008. وبعد هذه المناقشة، واستناداً إلى التوجيهات الإضافية التي تقدمها اللجنة، سيعد المكتب الصيغة النهائية لبرنامج العمل والميزانية لمناقشتهما أثناء دورة المجلس التنفيذي الخامسة والتسعين (في ديسمبر/كانون الأول 2008). وقبيل ذلك، ووفق قرار المجلس، ستنظر لجنة مراجعة الحسابات في الاقتراح النهائي لميزانية مكتب التقييم في نوفمبر/تشرين الثاني 2008، إلى جانب ميزانية الصندوق الإدارية لعام 2009.

46- وتشتمل الوثيقة هذه على خمسة أقسام. ويعرض القسم الثاني ملخصاً للإنجازات الرئيسية التي حققها مكتب التقييم حتى الآن خلال 2008 (كما يرد استعراض لذلك في الملحق الثالث). ويقدم القسم الثالث مجموعة مختارة من الدروس المستفادة من تنفيذ برنامج العمل لهذا العام وميزانيته. ويعرض القسم الرابع الأولويات المقترحة للفترة 2009–2011، بما في ذلك كشف بأنشطة التقييم الرئيسية التي تخطط الشعب للقيام بها. كما يتضمن اقتراحاً أولياً لإدخال نظام لرصد فعالية مكتب التقييم وجودة عمله. ويتضمن القسم الخامس عرضاً للموارد المقترحة لعام 2009 والتي من شأنها أن تمكــّن مكتب التقييم من تنفيذ برنامج عمله في أوانه. ويقدم الملحقان الثاني والثالث عرضاً تجميعياً لاحتياجات مكتب التقييم من الموارد المالية في عام 2009.

ثانياً– إنجازات عام 2008

47- كان لدى مكتب التقييم في عام 2008 أربع أولويات تراعي الحاجة إلى تلبية متطلبات سياسة التقييم في الصندوق واختصاصات لجنة التقييم. وهذه الأولويات هي: (1) إجراء تقييمات مختارة على المستوى المؤسسي وللبرامج القطرية والمشروعات؛ (2) القيام بأعمال التقييم المحددة المطلوبة بموجب سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم؛ (3) توسيع نطاق تغطية التقييم وشراكاته؛ (4) منهجية التقييم. ونتوقع،

[8] انظر الفقرة 8 من تقرير رئيس لجنة التقييم عن دورتها التاسعة والأربعين المقدم إلى دورة المجلس التنفيذي الثانية والتسعين في ديسمبر/كانون الأول 2007.

[9] انظر على سبيل المثال برنامج العمل المقترح الجاري لثلاث سنوات (2008–2010) وميزانية سنة 2008 لإدارة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي؛ وبرنامج العمل والميزانية (FY08) والخطة الإرشادية (FY09-10) لفريق التقييم المستقل في البنك الدولي.

عموماً، أن ننفذ الأنشطة المزمعة جميعها[10] في إطار الأولويات الأربع المحددة بحلول نهاية 2008. غير أن التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي لسياسات وعمليات التنمية الزراعية والريفية في أفريقيا تتطلب قدراً من مشاركة المكتب ووقته أكبر مما كان متوقعاً، ولذلك فإنه سيكتمل في الربع الأول من 2009 بدلاً من نهاية 2008. كما أدت عملية التقييم المشترك الشاقة هذه وما نتج عنها من عبء عمل إلى التأخر في الانتهاء من تقييم برنامج السودان القطري ومن تقييم قدرة الصندوق على تشجيع الابتكارات المناصرة للفقراء والقابلة للتكرار لأغراض الحد من الفقر الريفي، فالتقييمان هذان سيكتملان في 2009 (أنظر الملحق الأول للإطلاع على مزيد من المعلومات في هذا الشأن). كما اضطلع مكتب التقييم في السنة المستعرضة بعدد من الأنشطة التي لم تكن متوقعة، من قبيل التحضير لتقييم مشروع مؤقت سيجري في نهاية المطاف في أوغندا في أوائل 2009.

48- وفيما يتعلق بالأولوية (1)، عمل مكتب التقييم مع إدارة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي على تنفيذ تقييم مشترك كبير لما لدى المنظمتين من سياسات للتنمية الريفية وعمليات في هذا الميدان في أفريقيا. وسيكتمل هذا التقييم في الربع الأول من 2009، على النحو المبين في الفقرة 4. وحتى الآن، وقّع الصندوق والمصرف مذكرة تفاهم توفر الإطار العام للاضطلاع بالتقييم المشترك. كما أعدّ الاثنان تقرير استهلال يورد أهداف التقييم وعملياته وإطاره والمسائل الرئيسية التي سيغطيها. علاوة على ذلك، انتهى وضع التقرير المؤقت الخاص بالتقييم المشترك، وهو يستند إلى أربع ورقات عمل محددة هي: (1) سياق تحديات الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا وآفاقها؛ (2) تقييم عمليات تقييم الأداء السابق للمنظمتين بالاستناد إلى ما يوجد من دلائل التقييم؛ (3) تقييم الشراكة بين المصرف والصندوق وكذلك الشراكة التي تقيمها المنظمتان مع الجهات الفاعلة الكبرى في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. كما وُضعت دراسة عن تحديد المعايير بهدف التعلم من الممارسات الفضلى المتعلقة بالشراكة مما يمكن العثور عليه لدى المنظمات الإنمائية الأخرى؛ (4) استعراض العمليات التجارية الرئيسية لدراسة مدى تأثيرها على أداء المنظمتين فيما يتعلق ببلوغ النتائج المتوخاة. والتقييم حالياً يمر في مرحلة عمله القطرية التي تشمل زيارة بلدان مختارة والتفاعل مع مجموعة من الشركاء وأصحاب المصلحة على المستوى القطري. ومن المفيد أخيراً أن نشدد على أن النتائج الأولية المنبثقة عن التقييم – بالاستناد إلى اثنتين من ورقات العمل (أنظر الورقتين (1) و(2) أعلاه) كانتا متاحتين في ذلك الوقت – نوقشت في حدث جانبي نُظم على هامش دورة مجلس محافظي الصندوق الحادية والثلاثين. كما نوقشت النتائج الأولية هذه مع الأفرقة الإدارية في المصرف والصندوق وكذلك في إطار المعتكف الأول، إطلاقاً، بين موظفي عمليات المصرف والصندوق والذي نُظم في تونس في مايو/أيار.

49- وقد بدأ مكتب التقييم تقييمه على المستوى المؤسسي لقدرة الصندوق على تشجيع الابتكارات المناصرة للفقراء والقابلة للتكرار لأغراض الحد من الفقر الريفي. ووضعت وثيقة نهج التقييم ونوقشت مع إدارة الصندوق. وكما اتُّفق مع المجلس التنفيذي، سيتضمن التقييم كذلك تقديراً لمبادرة تعميم الابتكار. ولا يزال التقييم حالياً في مرحلة استهلاله، ومن المنتظر أن يكتمل في 2009 وأن يناقش على مستوى لجنة التقييم والمجلس التنفيذي. ومن المتوقع أن يسهم التقييم في النهاية في تحسين جهود الصندوق الإجمالية الرامية إلى تشجيع الابتكار.

[10] مجموع التقييمات التي عمل مكتب التقييم عليها في 2008 كان كالتالي: تقييمان من المستوى المؤسسي و8 تقييمات لبرامج قطرية و6 تقييمات لمشروعات. بالإضافة إلى الاضطلاع بالعديد من المهام الأخرى المتعلقة بالتقييم.

50- كما عمل مكتب التقييم في 2008 على عدد من تقييمات البرامج القطرية. فقد أكمل تقييم البرنامج القطري في إثيوبيا[11] بتنظيم حلقة عمل وطنية على شكل مائدة مستديرة في أديس أبابا في يونيو/ حزيران. وانضم مدير فريق التقييم المستقل في البنك الدولي إلى مكتب التقييم في زيارة ميدانية (سبقت حلقة العمل) إلى مشروع يموله الصندوق وإلى حلقة عمل التقييم، بهدف الإطلاع على النهج الذي يتبعه المكتب في تقييمات البرامج القطرية. وأظهر التقييم أن أداء عمليات الصندوق من حيث معايير التقييم الرئيسية، من قبيل الاستدامة والابتكار، كان أفضل من الأداء المتوسط العام لعمليات الصندوق في جميع المناطق، على النحو المبلّغ عنه في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. ومن الأمور الأخرى، وجد تقييم البرنامج القطري أن هناك حاجة إلى ضمان التآزر على نطاق أوسع داخل المشروعات وفيما بينها في ذلك البلد، وأبرز أهمية قيام الصندوق بتعزيز الروابط بين البحث والإرشاد ضماناً لتحسين تبني صغار المزارعين للتكنولوجيات. كما لاحظ التقييم الحاجة إلى مواصلة التشجيع على تنمية القطاع الخاص للتمكين من دخول الأسواق. وأخيراً، وبينما سلّمت الحكومة بالطبيعة المستقلة للتقييم القطري، أعربت عن ارتياحها للنهج التشاركي الذي اتبعه التقييم.

51- وعلى الشاكلة نفسها، أكمل مكتب التقييم تقييم البرنامج القطري في باكستان بتنظيم حلقة عمل وطنية على شكل مائدة مستديرة في إسلام أباد عقدت في يوليو/تموز. وفي إطار هذه المناسبة، عُقد اجتماع مع رئيس باكستان يعنى تحديداً بالبرنامج القطري. وفي جملة أمور، أكد الرئيس على الحاجة إلى تقديم مساعدة أكبر لتنمية الثروة الحيوانية، بما في ذلك زيادة الاستثمارات في قطاع الألبان لتسريع وتائر الحد من الفقر في البلاد. ووجد التقييم أن الصندوق قدم مساهمة هامة في الزراعة والتنمية الريفية في باكستان، على الرغم من انخفاض حجم استثماراته نسبياً فيها إذا ما قورنت باستثمارات القطاع العام وإجمالي المساعدة الإنمائية الخارجية لهذا القطاع. على أن التقييم، في الوقت نفسه، أبرز الحاجة إلى ضمان الصندوق لتوازن أفضل بين الاستثمارات الزراعية والاستثمارات غير الزراعية لأغراض الحد من الفقر في سياق استراتيجيته المقبلة الخاصة بباكستان.[12] كما شدد التقييم، وهو ما يتفق مع آراء الحكومة، على الحاجة إلى أن ينظر الصندوق في استمرارية مشاركته في المناطق المحرومة والنائية من البلاد، وبعضها متأثر بالنزاعات.

52- ويجري العمل على تقييم البرنامج القطري في نيجيريا وسيكتمل بنهاية 2008. وقد وُضع مشروع تقرير تقييم البرنامج القطري، واطلع عليه كل من إدارة الصندوق والحكومة النيجيرية. وأعربت الحكومة عن ارتياحها لما تعتبره تقييماً شديد الفائدة. كما أن شعبة أفريقيا الغربية والوسطى توافق بصورة عامة على النتائج والتوصيات الرئيسية التي خلص إليها التقييم. وتكشف نتائج التقييم عن أن الصندوق قدم مساهمة كبيرة لتعزيز التنمية التي تدفع المجتمعات المحلية عجلتها، الأمر الذي يعتبر صفة مميزة رئيسية في مشروعات التنمية الزراعية والريفية في البلاد. كما يشدد التقييم على الحاجة إلى دراسة متأنية لأدوار المؤسسات الحكومية ومسؤولياتها على كل من الصعيد الاتحادي وصعيد الولايات والصعيد المحلي في المشروعات والبرامج المقبلة. وأبرز التقييم أهمية التركيز على تنمية المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، مما يعتبر أمراً أساسياً لتحسين سبل عيش الفقراء في المناطق الريفية ولتحسين الأمن الغذائي عموماً. كما يعمل مكتب التقييم على تقييم البرنامج القطري في السودان، الذي ينتظر أن يكتمل في

[11] ستناقش لجنة التقييم تقييم البرنامج القطري في إثيوبيا خلال دورتها في ديسمبر/كانون الأول 2008.
[12] ستناقش لجنة التقييم تقييم البرنامج القطري في باكستان خلال دورتها في سبتمبر/أيلول 2008.

2009. ويجري العمل على إعداد مشروع هذا التقييم وسيــُعرض قريباً على الشركاء من خارج مكتب التقييم لاستعراضه والتعليق عليه.

53- وفيما يتعلق بتقييمات المشروعات، وعلى النحو المتفق عليه مع المجلس التنفيذي، يعمل مكتب التقييم على ستة من تقييمات المشروعات في الأرجنتين والصين وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية وغواتيمالا ومدغشقر وموريتانيا.

54- وفيما يتعلق بالأولوية (2)، تقدم كثيراً العمل على إعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. وحسب الخطة، ستناقش الوثيقة في أكتوبر/تشرين الأول مع لجنة التقييم، وفي أعقاب ذلك مع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2008. وعملاً بالممارسة التي بدأت السنة الماضية، يخصص هذا التقرير أيضاً حيزاً أكبر للتعلم، بالإضافة إلى تقديم العرض المعتاد لأداء عمليات الصندوق وأثرها. ففيما يتعلق بالتعلم ، يركز التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق هذا العام على موضوعين اثنين هما أهمية مراعاة السياق في صياغة الاستراتيجيات القطرية؛ والحاجة إلى تحسين نظم الرصد والتقييم الضعيفة على مستوى المشروعات. وفي هذا الصدد، أعد مكتب التقييم وثائق مواضيع محددة، ونظم حلقتي عمل داخليتين للتعلم لمناقشة الموضوعين ولتبادل الآراء مع موظفي الصندوق. وستستخدم آراء الموظفين في إعداد القسمين الخاصين بالموضوعين في التقرير السنوي. علاوة على ذلك، نظم مكتب التقييم، كجزء من عملية التعلم والتفكير المتصلة بالسياق القطري، حلقتين دراسيتين للصندوق اشترك فيهما متحدثون من فريق التقييم المستقل في البنك الدولي ومسؤولون عن عمليات التقييم التي يجريها البنك في الدول الهشة والبلدان المتوسطة الدخل. وأتاحت الحلقتان الفرصة للتعرف على التحديات والفرص التي يواجهها البنك في تلك البلدان.

55- ووفقاً لما تقتضيه اختصاصات لجنة التقييم، نظــّم مكتب التقييم حتى الآن هذه السنة دورتين للجنة في أبريل/نيسان وسبتمبر/أيلول. وناقشت اللجنة في الدورتين تقييماً لمشروع في بوركينا فاصو، وتقييم البرنامج القطري في البرازيل، والاستعراض المسبق لبرنامج عمل الثلاث سنوات الجاري وقضايا الموارد لعام 2009، وتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة. إضافة لذلك، نظم المكتب الزيارة الميدانية السنوية للجنة التقييم هذا العام إلى الفلبين، والتي أتاحت للجنة زيارة مشروع إدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كورديلييرا الذي يموله الصندوق والمشاركة في حلقة عمل للتعلم تعنى بتقييم المشروع. وأجرت اللجنة أثناء زيارتها الميدانية مناقشات مع رئيسة الفلبين. وشددت الرئيسة على دور الصندوق في تحسين الإنتاجية الزراعية، الأمر الذي بات يتصف بأهمية خاصة في سياق ارتفاع أسعار الأغذية والسلع الأساسية. وقد شارك في هذه الزيارة ثمانية من أعضاء اللجنة وقدم رئيس اللجنة تقريراً كتابياً عنها إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان.

56- أما بالنسبة للأولوية (3)، فقد واصل مكتب التقييم تعزيز مشاركته في مختلف محافل التقييم الدولية وفي العمليات المتصلة بالتقييم. وشارك المكتب في الاجتماع السنوي لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. والمكتب عضو في أفرقة المهام التابعة للفريق في الموضوعات التالية: (1) إنشاء آلية للتقييم المستقل في الأمم المتحدة تغطي المنظومة كلها؛ (2) تقييم مبادرة "أمم متحدة واحدة"؛ (3) التقييمات على المستوى القطري؛ (4) تحسين جودة التقييم؛ (5) تقييم الأثر. كذلك، شارك مدير مكتب التقييم في الاجتماع السنوي لفريق التعاون في التقييم، التابع للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف، وهو فريق قبــل انضمام مكتب التقييم إليه كعضو مراقب، بانتظار اتخاذ الفريق لقراره بشأن عضوية المكتب الكاملة في العام المقبل.

وسيــُتخذ ذلك القرار بعد أن يجري الفريق تقديراً لاستقلالية المكتب ولمنهجياته. وفيما يتعلق بشبكة شبكات تقييم الأثر، شارك ممثل عن مكتب التقييم، هو في الوقت نفسه عضو في الشبكة، في المناقشات حول الشبكة التي تعمل كمحفل للوكالات الإنمائية المعنية بوضع منهجيات ونُهُج تــُستخدم في التقييم الصارم للأثر. ويواصل المكتب عمله كشريك للوكالة السويسرية للتنمية والتعاون. ومن مجالات التركيز مع الوكالة ما يلي: تعزيز شراكة التقييم مع إدارة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي؛ والعمل من خلال تقييمات البرامج القطرية على وضع تقدير لمشاركة الصندوق في تنسيق الجهات المانحة وحوار السياسات وآليات تنسيق المعونات على الصعيد القطري. وأخيراً، شارك موظفو المكتب، بعد أن ضمنوا أنه ليس هناك من آثار تمس استقلالية المكتب، في الأنشطة الناشئة المتعلقة بضمان الجودة وتعزيزها، إضافة إلى عدد من اجتماعات اللجان المعنية بالسياسة والإستراتيجية التشغيلية، وفي أفرقة تطوير المشروعات. وسيتابع مكتب التقييم تطور هذه المحافل الداخلية وسيحدد بعد ذلك مشاركته هو خلال السنة المقبلة وفقاً لذلك.

57- ومما له أهميته في سياق الأولوية (4) إعداد الدليل الجديد للتقييم، وهو سيتضمن ما لدى المكتب من عمليات تقييم ومنهجيات معززة، مما يــُستخدم في تقييم المشروعات وتقييم البرامج القطرية. وقد بدأ العمل حثيثاً على المهمة الرئيسية، ووفق ما تم الاتفاق عليه مع لجنة التقييم في العام الماضي، ستناقــَش الوثيقة في جلسة غير رسمية مخصصة لذلك ستعقدها اللجنة قبل نهاية العام وقبيل وضع اللمسات النهائية عليها. وقد أجرى المكتب حتى الآن مناقشات عديدة ضمن المكتب، إضافة إلى تنظيم حلقة عمل حول الموضوع لمستشارين في شؤون التقييم ولمديري مشروعات مختارة يمولها الصندوق، وتمخضت حلقة العمل هذه عن تعليقات مفيدة. كما أجريت مناقشة حول مسودة الدليل مع دائرة إدارة البرامج. وستنظم خلال الأسابيع المقبلة حلقة عمل حول مسودة الدليل يشارك فيها فريق الخبراء الدولي الذي شكــّله المكتب. وتضم عضوية الفريق سبعة أعضاء من خلفيات مختلفة في تقييم التنمية، أما دوره الرئيسي فهو القيام باستعراض الأقران للوثيقة وتقديم مُدخلات منهجية وكفالة أن الدليل، بنهاية المطاف، يعكس أحدث ما هنالك من دراية وأنه يتفق مع أعراف التقييم ومعاييره الدولية المرعية.

58- وفي أعقاب إنشاء عدد من "أفرقة عمل معنية بالتحسين" تابعة للمكتب عام 2007، بهدف تحسين التواصل واقتسام المعرفة والعمل الجماعي، تحققت نتائج هامة نحو تحقيق قيام بيئة عمل أفضل في المكتب. وتشمل هذه النتائج ما يلي: استحداث برنامج توجيهي يشارك فيه جميع موظفي المكتب الجدد؛ وإنشاء أدوات جديدة تعزز قدرة المكتب على توظيف وإدارة مستشارين من جودة عالية؛ وتحسينات في العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وتحديد الممارسات الفضلى التي تشجع هذه التحسينات؛ ونهج منتظم إزاء معالجة الشكاوي؛ وتحديد أنشطة معينة لأغراض تحسين تقاسم المعرفة. وعملاً على تعميم ما أنجز حتى اليوم من أعمال وضمان الحفاظ على الفوائد المتحققة، أدخل المكتب أيضاً نقاط تنسيق على مستوى الشعبة تشمل أدوارها دعم برمجيات PeopleSoft، وتقديم المساعدة المختصة لإدارة المستشارين وتدريب الموظفين وتوجيه الموظفين الجدد.

ثالثاً- استعراض تجربة عام 2008

59- كما كان عليه الحال في السنوات الماضية، أجرى مكتب التقييم، قبل تحديد مجالات الأولوية وبرنامج العمل لفترة السنوات الثلاث 2009-2011 وقضايا الموارد لعام 2009، استعراضاً لخبرة تنفيذ برنامج عمله وميزانيته لعام 2008. ويرد أدناه ملخص لبعض القضايا الرئيسية.

60- ويخصص المكتب اهتماماً أكبر لاستعراضات الأقران كوسيلة لتحسين النواتج المتوخاة. وقد وجد أن هذه الاستعراضات مفيدة للغاية: فهي لا تقتصر على كونها محفلاً لتقاسم المعرفة والخبرة فيما بين المقيِّمين بل تتجاوز ذلك للحد من التباين بين المقيِّمين في المستقبل. وتتطلب الاستعراضات إعداداً شاملاً يضطلع به الموظفون المعنيون، وبالتالي يتعين أن تراعي برامج العمل السنوية اعتبارات ما يلزم من حيز زمني ومكاني.

61- وعلى الشاكلة نفسها، واصل مكتب التقييم تخصيص الموارد لإدارة المعرفة، وخصوصاً لإيجاد الطرق والوسائل لتبادل دروس التقييم مع الشركاء في البلدان النامية وعلى الصعيد الداخلي في الصندوق. من ذلك مثلاً أن المكتب ينظم حلقة عمل للتعلم بنهاية كل عملية تقييم بغية تبادل الآراء حول النتائج والدروس الرئيسية التي تمخض عنها التقييم. وإضافة لذلك، وكجزء من مشاركته في فريق عمل للمنظمة كلها مخصص لتنفيذ استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة، أنشأ المكتب فريق عمل داخلياً يتعرض لهذا الموضوع بصورة أكثر منهجية وشمولاً.

62- وقد أبرز التقييم المشترك الذي ينفذ حالياً مع مصرف التنمية الأفريقي الامكانات المتوفرة لدى المكتب للاضطلاع بعمليات تقييم مشتركة مع المنظمات الإنمائية الأخرى. ومع أن عمليات التقييم المشتركة تتصف بتحديات تواجه تنفيذها وتعود لأسباب شتّى – ومنها مستوى ما تستغرقه من الوقت وما تستهلكه من الموارد – فإنها تساند التزامات الصندوق بموجب إعلان باريس بشأن فعالية المعونة. فعمليات التقييم المشتركة، مثلاً، تتيح الفرص لتوسيع نطاق تقييمٍ ما وتوفر امكانيات أكبر للتعلم. وخلاصة القول أن المكتب سيبذل قدراً أكبر من الجهود في المستقبل للقيام بعمليات تقييم مشتركة على أساس انتقائي. وتُستعرض حالياً الخيارات المتعلقة بإجراء تقييم مشترك للبرنامج القطري في موزامبيق مع مصرف التنمية الأفريقي، وتقييم مشترك لسياسات وعمليات التنمية الزراعية والريفية في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي مع مصرف التنمية للبلدان الأمريكية.

رابعاً- أولويات مكتب التقييم للفترة 2009-2011

63- يقترح مكتب التقييم أربع أولويات للفترة 2009-2011، تراعي الأولويات الثماني المؤسسية للصندوق[13] فضلاً عن مقتضيات سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم.

64- والأولويات الأربع للفترة 2009-2011 هي كالتالي:

(أ) إجراء تقييمات مختارة على المستوى المؤسسي وللبرامج القطرية والمشروعات؛

[13] للصندوق ثماني نتائج لإدارة المؤسسة: تحسين إدارة البرامج القطرية؛ وتحسين تصميم المشروعات؛ وتحسين دعم تنفيذ المشروعات؛ وتحسين تعبئة الموارد وإدارتها؛ وتحسين إدارة الموارد البشرية؛ وتحسين إدارة المخاطر؛ وتحسين الكفاءة الإدارية؛ وزيادة المشاركة والشراكات ذات الطابع الاستراتيجي الدولي.

(ب) القيام بأعمال التقييم المحددة المطلوبة بموجب سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم؛
(ج) الاضطلاع بالتوعية الخاصة بالتقييم وشراكاته؛
(د) منهجية التقييم وفعالية مكتب التقييم.

65- ويمثل مجال الأولوية (أ) الجانب الأساسي من برنامج عمل مكتب التقييم. وفي إطار هذه الأولوية، سيقوم المكتب بإكمال عدد من التقييمات التي بدأها في 2008. وهي التقييم المشترك للتنمية الزراعية والريفية في أفريقيا، والتقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على تشجيع الابتكارات المناصرة للفقراء والقابلة للتكرار لأغراض الحد من الفقر الريفي وتقييمات البرامج القطرية في كل من الأرجنتين والهند وموزامبيق والنيجر والسودان.

66- وعلى النحو المتفق عليه مع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2007، سيبدأ المكتب تقييماً مؤسسياً لإستراتيجية الصندوق لتنمية القطاع الخاص وشراكاته في 2009، يُنتظر أن يكتمل في أواخر عام 2010. وهناك تقييمان مؤسسيان آخران أدرجا في برنامج عمل الثلاث سنوات الجاري للتقييم، وهما سيتناولان ما يلي: (1) سياسة الصندوق في النُهُج القطاعية الشاملة إزاء الزراعة والتنمية الريفية؛[14] (2) جهود الصندوق ونُهُجه لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في عملياته. وكان الصندوق قد دُعي إلى القيام بهذا التقييم في الوثيقة الخاصة بتعميم منظور التمايز بين الجنسين في عمليات الصندوق، والتي كان المجلس التنفيذي قد أقرها في أبريل/نيسان 2003. ولهذا التقييم أهميته، إذ يُنتظر أن يُنتج العناصر التي ستستخدمها الإدارة في إعداد سياسة الصندوق الخاصة بالتمايز بين الجنسين.

67- وهناك عدد من تقييمات البرامج القطرية خُطط للقيام بها خلال فترة 2009–2011. ويتمثل أحد العوامل الكبرى في قرار إدراج تقييم برنامج بلد ما في البرنامج الجاري في وجود عزم أكيد لدى الإدارة لوضع برنامج جديد للفرص الاستراتيجية القطرية لذلك البلد، عقب الانتهاء من التقييم. وعلى هذا، وبعد التشاور مع دائرة إدارة البرامج، يُخطط للقيام خلال فترة 2009–2011 بتقييمات البرامج القطرية في البلدان التالية: الصين وغانا وهايتي وكينيا ومدغشقر وفييت نام واليمن.

68- كما يُزمَع القيام بتقييمات لمشروعات مختلفة خلال الفترة نفسها. ويُقترح، على وجه الخصوص، القيام بستة تقييمات لمشروعات جديدة في 2009، وذلك في الصين والجمهورية الدومينيكية وإثيوبيا ومالي وأوغندا واليمن. وسيكون تقييما إثيوبيا وأوغندا تقييمين مرحليين، مما يعتبر إلزامياً بموجب سياسة التقييم قبل أن تبدأ الإدارة بتصميم المرحلة التالية من المشروعين. كما أن تقييمات الانتهاء والتقييمات المرحلية لعامي 2010 و 2011 ستُدرج على أساس مؤقت في برنامج عمل الثلاث سنوات الجاري، بغية مناقشتها مع لجنة التقييم في أكتوبر/ تشرين الأول 2008.

69- وفي إطار الأولوية (ب)، سيقوم مكتب التقييم بإعداد التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق كل سنة خلال الفترة 2009–2011، وبعرضه، وفق الممارسة المرعية، أمام كل من لجنة التقييم والمجلس التنفيذي. وعلى الشكل نفسه، سيقوم باستعراض تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، وتقرير فعالية الصندوق الإنمائية، وتقرير أداء الحافظة، وبإعداد تعليقاته على هذه التقارير.[15] إضافة لذلك، وبموجب اختصاصات لجنة التقييم، سيعدّ المكتب تعليقاته على أي اقتراح

[14] قرر المجلس التنفيذي، وقت اعتماد سياسة النُهُج القطاعية الشاملة في 2005، أن يجري مكتب التقييم تقييماً لها.

[15] مكتب التقييم على علم بوجود اقتراح من الإدارة للدمج بين تقرير فعالية الصندوق الإنمائية وتقرير أداء الحافظة. وإذا وافق المجلس التنفيذي على هذا الاقتراح فإن تعليقات المكتب في المستقبل ستقتصر على التقرير الموحد.

لسياسة المنظمة تضعه الإدارة في أعقاب تقييم قام به المكتب في نفس الموضوع. من ذلك مثلاً، عمل الصندوق مع الشعوب الأصلية الذي يخُطط لعرضه على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2009. وأخيراً، سيعدّ المكتب كل عام خلال الفترة 2009–2011 البرنامج التالي في سلسلة برامج عمل الثلاث سنوات الجارية.[16] كما ستتضمن وثيقة البرنامج اقتراحاً محدداً لميزانية السنة الأولى منه.

70- وبموجب اختصاصات لجنة التقييم، سيقوم مكتب التقييم بتنظيم أربع دورات للجنة كل عام، بالإضافة إلى أية دورات استثنائية يرى رئيس اللجنة ضرورة عقدها. وسيقرر المجلس التنفيذي عضوية لجنة تقييم جديدة في أبريل/نيسان 2009 وستكون ولايتها لثلاث سنوات (تنتهي في دورة المجلس في أبريل/نيسان 2012). وسينظم المكتب اجتماعات توجيهية للأعضاء الجدد الذين ينضمون إلى اللجنة خلال فترة السنوات الثلاث. وستحدد اللجنة جدول أعمالها المؤقت للسنة التالية في دورة ديسمبر/كانون الأول، بما في ذلك البلد المقصود بالزيارة الميدانية السنوية والإطار الزمني لهذه الزيارة.

71- أما بالنسبة للأولوية (ج)، فإن مكتب التقييم سيواصل جهوده لضمان إدراج التواصل ونشر المعارف الخاصة بالتقييم كعنصرين هامين عند البدء في كل تقييم يقوم به. وسيعمل على تحسين توقيت وانتظام الممارسة الحالية المتمثلة بإرسال نسخ مطبوعة من تقارير التقييمات ووثائق المعالم الرئيسية والأفكار المستخلصة إلى أعضاء المجلس التنفيذي وغيرهم، وكذلك على تحديث نظام معرفة التقييم. وتمشياً مع سياسة التقييم، سيشارك المكتب في عدد مختار من المحافل الداخلية (مثل عمليات لجان استراتيجية وسياسة العمليات، وعمليات تعزيز الجودة) بهدف تحقيق فهم أفضل داخل الصندوق لدروس التقييم وتوصياته. وبالتحديد، سيشارك المكتب في لجان استراتيجية وسياسة العمليات أو في عمليات تعزيز الجودة التي تتناول السياسات أو الإستراتيجيات أو المشروعات الجديدة الموضوعة استناداً لتقييم قام به المكتب حول نفس الموضوع. ومن الأنشطة الأخرى، ستنظم حلقات عمل للتعلم في البلدان المعنية بنهاية كل تقييم يضطلع به الصندوق، وذلك كطريقة لمناقشة نتائج التقييم مع مختلف أصحاب المصلحة المعنيين.

72- ومن حيث الشراكات، سيواصل مكتب التقييم مشاركته النشطة في مناقشات فريق التعاون في التقييم، وشبكة شبكات تقييم الأثر، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. كما سيشارك في مجموعة منتقاة من المؤتمرات وحلقات العمل الدولية والإقليمية المعنية بالتقييم وبالموضوعات المتصلة به. كذلك، وكما ورد في الفقرة 62 أعلاه، سيستعرض المكتب فرص القيام بعمليات تقييم مشتركة، منها مثلاً مع منظمات شاركت الصندوق في تمويل عمليات معينة أو اضطلعت بعمليات تقييم لموضوعات أو برامج قطرية مماثلة لما يقوم به الصندوق.

73- وتستجيب الأولوية (د) لطلب من لجنة التقييم لإعداد اقتراح بشأن نظام يساعد كلاً من اللجنة، نيابة عن المجلس التنفيذي، وإدارة المكتب، على رصد فعالية الشعبة وجودة عملها. وسيتطلب ذلك الاضطلاع بأنشطة مختلفة متآزرة، على النحو التالي: (1) تدابير غير متكررة؛ (2) تدابير متواصلة (أنظر الملحق السادس).

74- وتشمل التدابير غير المتكررة القيام باستعراض/تقدير أقران خارجي ووضع دليل جديد للتقييم وتنفيذه. ويخطط المكتب لفتح أبوابه، في 2009، أمام استعراضٍ لفعاليته وفائدته يقوم به أقران له. ويتمثل أحد

[16] سيغطي ذلك برنامج فترة 2009–2011 (الذي سيعرض على المجلس التنفيذي في 2008) وبرنامج فترة 2010–2012 (الذي سيعرض على المجلس في 2009) وبرنامج فترة 2011–2013 (الذي سيعرض على المجلس في 2010).

الخيارات في إخضاع المكتب لتقدير الجودة الذي يعتزم فريق التعاون في التقييم القيام به لأعضائه، وخصوصاً الذين قبلوا حديثاً كأعضاء جدد كاملي العضوية في الفريق. وستتضمن الوثيقة الشاملة لبرنامج العمل والميزانية مزيداً من التفاصيل حول النهج العام والطرائق التي ستستخدم في استعراض الأقران الخارجي، وذلك لمناقشتها مع اللجنة في أكتوبر/تشرين الأول.

75- أما التدبير الثاني غير المتكرر فهو تعميم الدليل الجديد للتقييم خلال العام القادم، حيث أن إعداده سيكتمل بنهاية 2008. فإتباع منهجية متينة أمر أساسي لتحقيق الجودة والفعالية في أعمال المكتب. وهناك خطة متماسكة لتنفيذ الدليل ونشره، وهي تشمل إحاطة شاملة ستــُقدم لموظفي المكتب وللمستشارين المشاركين في أعمال التقييم (انظر الفقرة 57 فيما يتعلق بتفاصيل عملية إنتاج الدليل).

76- وأما التدابير المتواصلة فهي تشمل الاضطلاع المنتظم باستعراضات الأقران الداخلية (أي ضمن مكتب التقييم) لجميع التقييمات التي تجريها الشعبة، واستخدام كبار المستشارين المستقلين في تقييمات المستويات العليا، وإنشاء إطار فعال لرصد جودة عمل المكتب. وكما كان عليه الحال في الماضي، ستستخدم استعراضات الأقران الداخلية كأداة رئيسية لضمان جودة تقييمات المكتب ولاقتسام المعرفة، بينما سيكون لتعبئة خدمات كبار المستشارين المستقلين دورها في طمأنة اللجنة والمجلس من أن تقييمات المكتب تجري بالجودة المطلوبة وهي تتمشى مع أفضل الممارسات الدولية.

77- ويقترح مكتب التقييم أن يستحدث إطاراً للنتائج يشمل عدداً من المؤشرات التي تقدِّر فعالية المكتب، بحيث يكون الإطار هذا مكوناً رئيسياً من مكونات النظام الراصد لفعالية الشعبة وجودة عملها. ونظراً لعدم وجود نظام متفق عليه دولياً لرصد جودة أجهزة التقييم في الوكالات الإنمائية، فقد أجرى المكتب جرداً أولياً لأطر النتائج/الفعالية المتاحة في عدد من المنظمات الإنمائية المختارة (مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي).

78- وفيما يلي بعض المؤشرات الرئيسية المستخدمة في هذه المنظمات لرصد فعالية أعمال التقييم لديها وجودتها: (1) معدل اعتماد التوصيات المنبثقة عن تقييمات أجريت في سنة ما في استراتيجيات وعمليات جديدة؛ (2) إصدار تقارير التقييم في وقتها (خلال فترة زمنية محددة بعد انتهاء التقييم)، وذلك بغية تشجيع التعلم بين أصحاب المصلحة المعنيين الرئيسيين؛ (3) عدد الزيارات لصفحة التقييم في موقع المنظمة على الانترنت في شهر معين؛ (4) طلبات إعداد تقارير معينة ترد من الجهات المعنية؛ (5) نسبة التقييمات المعــّدة حتى نهاية السنة بالمقارنة مع الأرقام المستهدفة المدرجة في برنامج العمل عند بداية السنة؛ (6) عدد أعضاء المجلس الذين يقدمون معلومات ارتجاعية ايجابية عن تقييم ما يناقشه المجلس؛ (7) عدد التقييمات التي أجريت بالامتثال الكامل لسياسة التقييم في المنظمة.

79- وسيستعرض مكتب التقييم هذه الخيارات ومن ثم سيقترح إطاراً للنتائج يُستخدم في المستقبل لتقدير فعالية الشعبة. وسيدرج الاقتراح كجزء من وثيقة برنامج عمل الثلاث السنوات (2009–2011) الجاري الشامل وميزانية عام 2009. وسيناقش ذلك مع لجنة التقييم في دورتها الثالثة والخمسين في أكتوبر/تشرين الأول 2008.

خامسا– قضايا الموارد لعام 2009

80- بالمقارنة بالسنوات الماضية، خفّض مكتب التقييم في 2008 عدد موظفيه بمعدل 1.5 من وحدات الوظائف ليصبح 18.5 من الوظائف العادية ووظائف العقود الثابتة. وتعتزم الشعبة أن تحتفظ بمستويات الموظفين على ما هي عليه في 2008 (انظر الملحق الثاني للمزيد من المعلومات). ومن الجدير بالذكر أن المكتب في 2009 لن يعود قادراً على الاستفادة من خدمات ثلاثة موظفين مهنيين مزاملين عملوا في الشعبة طوال السنوات الثلاث الماضية تقريباً، نظراً لانتهاء عقودهم في 2008.

81- وقد شهدت ميزانية مكتب التقييم لعام 2008 انخفاضاً بالقيمة الحقيقية بنسبة 13 في المائة بالمقارنة بميزانية 2007 المعاد بيانها. وبلغت نسبة الانخفاض 6 في المائة بعد إدراج الزيادات الإلزامية في ميزانية 2008. أما اقتراح ميزانية 2009 فهو نفس ميزانية 2008 المعاد بيانها، وبالتالي فإن النمو الحقيقي فيها هو صفر. على أنه بعد إدراج الزيادات الإلزامية التي لا يحكمها المكتب، من قبيل عامل التضخم المستخدم في الصندوق (ونسبته 3 في المائة من ميزانية 2008 المعاد بيانها) وتكاليف الموظفين العادية في 2009 وفق ما تحدده لجنة الخدمة المدنية الدولية، فإن اقتراح ميزانية المكتب لعام 2009 هو 6.05 ملايين من الدولارات الأمريكية (انظر الملحق الخامس). وستعرض تفاصيل ميزانية 2009 المحددة على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2008، عقب مناقشات ستجري مع لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول.

82- وأخيراً، ووفق ما طلبته لجنة مراجعة الحسابات في عام 2007، سيدرج مكتب التقييم في اقتراح برنامج عمله للفترة 2009–2011 مؤشرات ومعايير لتقييم فعالية ميزانيته. وكما ذكر آنفاً، لم يَعتمد نهجاً من هذا القبيل أيٌّ من أجهزة التقييم الأخرى سواء في المنظمات المالية الدولية أو في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويمكن لنهج كهذا أن يحدّ من قدرة المجلس وأجهزة التقييم المعنية على الاستجابة إلى الحاجة إلى عمليات تقييم كبرى تؤدي، برغم ضرورتها، إلى زيادة في الميزانية تتجاوز الحد الأقصى المقرر. على أن أحد الخيارات يتمثل في وضع حد أقصى لميزانية مكتب التقييم يمكن أن يأخذ شكل نسبة مئوية قصوى بين ميزانية المكتب وبرنامج العمل السنوي للصندوق. ويمكن أن يدرج مؤشر الكفاءة هذا أيضاً كجزء من إطار النتائج لمكتب التقييم (انظر الفقرة 79). كما سيعرض هذا الاقتراح المحدد لتنظر فيه لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول ضمن إطار برنامج عمل الثلاث سنوات 2009–2011 الجاري للتقييم وميزانية مكتب التقييم لعام 2009.

موجز الأولويات لعام 2009 موزعة بحسب نتائج إدارة المؤسسة

النتائج التشغيلية لإدارة المؤسسة	
تحسين إدارة البرامج القطرية	**تحسين تصميم المشروعات (القروض والمنح)**
توسيع نطاق عملية تعزيز الجودة ("في مرحلة الدخول") في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمسح المتعلق بالعملاء/الشركاء.	توسيع نطاق عملية تعزيز الجودة وضمانها في نظم "مرحلة الدخول".
زيادة مستوى البرامج القطرية الجديدة والجارية في "مرحلة التصميم" و"أثناء التنفيذ".	زيادة مستوى ضمان الجودة في "مرحلة الدخول" مع تحقيق أهداف الإقراض (من حيث حجم المشروعات وعددها).
وضع نهج متمايزة حسب المضمون للبرمجة والمساعدة القطرية (من ذلك مثلاً تمايزها بين البلدان المتوسطة الدخل والدول الهشة). التركيز بشكل رئيسي على اقتسام المعرفة وتوسيع نطاق التدخلات الابتكارية في سياق تشجيع التعاون فيما بين بلدان الجنوب أيضاً.	تعزيز ذخيرة المشروعات.
تعزيز الحضور القطري من خلال إيفاد مديري برامج قطرية إضافيين إلى البلدان وإتباع ترتيبات محلية بديلة.	
تعزيز السياسات التشغيلية في مجالات الأولوية في الإطار الاستراتيجي 2007–2010.	
تحسين دعم التنفيذ	**زيادة الانخراط والشراكات ذات الطابع الاستراتيجي الدولي**
تحسين جودة الإشراف على المشروعات، أساساً من خلال زيادة نسبة المشروعات الخاضعة لإشراف الصندوق المباشر وتعزيز قدرة الصندوق على الإشراف.	تحسين فعالية أعمال الصندوق فيما يتعلق باستقطاب التأييد للسياسات الدولية، من خلال تحسين آليات إدارة المعرفة (لأغراض التعلم ونقل المعرفة)، وزيادة الاتساق والتوجه نحو النتائج في النهج إزاء إدارة الأداء في هذا المجال.
تعميم نظام جديد لرصد أداء المشروعات وتحديث نظام القروض والمنح.	
تعزيز عمليات التعلم العملي وآليات نقل المعرفة داخل البلدان وفيما بينها مع الارتباط بصورة أقوى بإدارة البرامج القطرية وتصميم المشروعات.	
نتائج إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالدعم المؤسسي	
تحسين تعبئة الموارد وإدارتها	**تحسين إدارة الموارد البشرية**
تعزيز المواءمة بين الموارد والنتائج والإدارة التي تتوخى النتائج.	الالتزام الكامل بتنفيذ استراتيجية الصندوق ومحورها البشر، بما فيها زيادة تنقل الموظفين وتنفيذ البرنامج الطوعي لانتهاء خدمة الموظفين؛ ترشيد الإجراءات وإعادة هيكلة شعبة الموارد البشرية.
التعبئة الاستباقية لتعهدات المساهمات، أساساً لأغراض التجديد الثامن لموارد الصندوق، وكذلك للموارد غير النظامية.	زيادة نسبة الموارد (البشرية والمالية) المخصصة للأنشطة التشغيلية.
الإدارة الفعالة لما لدى الصندوق من أصول وما عليه من التزامات.	
تحسين إدارة المخاطر	**تحسين الكفاءة الإدارية**
إدراج سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ووضعها موضع التنفيذ	ترشيد العمليات على مستوى المؤسسة بهدف تخفيض تكلفة التنفيذ في المجالات الرئيسية في النموذج التشغيلي الجديد وتخفيف عبء العملية الإدارية على المجموعات التشغيلية.
تنفيذ نظم الاستمرارية الوظيفية لسير الأعمال.	
زيادة التنفيذ في حينه لتوصيات المراجعة الداخلية ذات الأولوية العالية.	

عناصر تكاليف الموظفين العادية لعام 2008 والزيادة المقدّرة لعام 2009

يبين الجدول التالي تكاليف الموظفين العادية المقدرة لعام 2009 بالاستناد إلى المعلومات المتاحة في 15 يوليو/تموز 2008، ويقارنها بالتكاليف العادية لعام 2008. ويستخدم الجدول المعطيات الواردة في الميزانية الإدارية لعام 2008 فيما يتعلق بسعر الصرف بين اليورو والدولار الأمريكي ومضاعف تسوية مقر العمل وأرقام مكافئ عدد الموظفين المتفرغين.

وتبين تقديرات 2009 عموماً متوسط زيادة في تكاليف الموظفين قدره 7.8 في المائة بالمقارنة بمعدلات 2008 المناظرة.

ويبين الجدول التالي النسبة المئوية لمتوسط الزيادة في كل من استحقاقات الموظفين وأثارها على تكاليف الميزانية الإدارية لعام 2008 بأرقام مكافئ عدد الموظفين المتفرغين:

الميزانية الإدارية

(بالدولار الأمريكي على أساس سعر الصرف 0.737 بين اليورو والدولار الأمريكي)

بيان الحساب	مكافئ عدد الموظفين المتفرغين لعام 2008 بأسعار صرف 2008	مكافئ عدد الموظفين المتفرغين لعام 2008 بأسعار صرف 2009	النسبة المئوية للزيادة	الملاحظات
المرتبات وتسوية مقر العمل (الموظفون المهنيون)	23 521 195	24 663 277	%4.9	أ
تكلفة المعاشات التقاعدية والتأمين الطبي (الموظفون المهنيون)	5 912 662	6 288 464	%6.4	ب
بدلات أخرى (الموظفون المهنيون)	821 974	958 815	%16.6	ج
الإعادة إلى الوطن وتعويضات انتهاء الخدمة (الموظفون المهنيون)	645 369	667 849	%3.5	د
الأجازات السنوية (الموظفون المهنيون)	568 624	1 029 863	%81.1	هـ
منح التعليم	2 247 160	2 331 595	%3.8	و
إجازة زيارة الوطن	794 191	823 773	%3.7	ز
ضرائب الولايات المتحدة	483 860	533 206	%10.2	ح
مجموع الموظفين المهنيين	**34 995 035**	**37 296 841**	**%6.6**	
المرتبات (موظفو الخدمة العامة)	14 197 220	14 881 699	%4.8	أ
تكلفة المعاشات التقاعدية والتأمين الطبي (موظفو الخدمة العامة)	3 728 170	3 981 335	%6.8	ب
بدلات أخرى (موظفو الخدمة العامة)	551 793	571 663	%3.6	ج
الإعادة إلى الوطن وتعويضات انتهاء الخدمة (موظفو الخدمة العامة)	2 749 376	2 857 948	%3.9	د
الأجازات السنوية (موظفو الخدمة العامة)	332 421	580 465	%74.6	هـ
مجموع موظفي الخدمة العامة	**21 558 980**	**22 873 110**	**%6.1**	
مجموع الموظفين المهنيين + مجموع موظفي الخدمة العامة	**56 554 015**	**60 169 950**	**%6.4**	
تخفيض عامل شغور الوظائف من 1.4 في المائة إلى الصفر		800 000		ط
مجموع الموظفين المهنيين + مجموع موظفي الخدمة العامة + عامل شغور الوظائف	**56 554 015**	**60 969 950**	**%7.8**	

(أ) المرتبات: زيادة بين 3 و3.5 في المائة في مرتبات موظفي فئة الخدمة العامة. أما الزيادة في مرتبات موظفي الفئة المهنية وما فوقها فهي 3 في المائة في إجمالي المرتبات وصافيها، و3 في

المائة في مضاعف تسوية مقر العمل اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2009. إضافة لذلك، يتوقع أن تسهم الزيادة في الدرجات بنسبة بين 2 و 2.5 في المائة من الزيادة الخاصة بمرتبات موظفي الفئة المهنية وبنسبة بين 1 و1.5 من الزيادة الخاصة بمرتبات موظفي فئة الخدمة العامة.

(ب) تكلفة المعاشات التقاعدية: تمشياً مع الزيادات السنوية المتحققة خلال السنتين الماضيتين، هناك زيادة قدرها 3 في المائة في الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي ابتداءً من يناير/كانون الثاني 2009 لموظفي فئة الخدمة العامة وموظفي الفئة المهنية.

التأمين الطبي: الزيادة المقدرة لعام 2009 تتراوح بين 5 و6 في المائة في المساهمات في خطة التأمين الطبي، بالإضافة إلى أثر التكلفة المتزايدة للحد الأقصى البالغ 5 في المائة من إجمالي المرتبات والذي يتحمل الصندوق بالكامل أي تكلفة تزيد عنه. وعلاوة على ذلك، نتوقع أن يكون هناك ارتفاع في أقساط الاشتراك في خطة التعويضات الطبية قدره 15 في المائة.

(ج) البدلات الأخرى: تشمل هذه الفئة تكاليف بدل الإعالة وبدل اللغة لموظفي فئة الخدمة العامة، حيث يُقدر وجود زيادة سنوية بين 3 و3.5 في المائة. وبالنسبة لموظفي الفئة المهنية وما فوقها، ينتظر أن ترتفع تكلفة إعانة السكن وبدل الإعالة وعنصر عدم نقل الأمتعة الشخصية واللوازم المنزلية بنسبة 3 إلى 3.5 في المائة سنوياً. كما ينتظر أن يرتفع بدل الأطفال لموظفي الفئة المهنية بنسبة 35 في المائة (أي من 936 1 دولاراً أمريكياً إلى 686 2 دولاراً أمريكياً).

(د) الإعادة إلى الوطن وتعويضات انتهاء الخدمة: تعكس الزيادة هنا الزيادة في جداول المرتبات.

(ه) خلال السنوات الماضية، تزايدت باستمرار تكلفة الأجازات السنوية غير المستخدمة، وذلك نتيجة لتزايد عدد الأجازات السنوية غير المستخدمة، وانخفاض قيمة الدولار الأمريكي مقابل اليورو، وزيادة في جداول المرتبات لموظفي فئة الخدمة العامة والفئة المهنية. ومن الجدير بالذكر أن زيادة استحقاقات الموظفين لم تؤثر على الأجازات السنوية المستحقة حديثاً فحسب، بل أثرت أيضاً على تكلفة الأجازات السنوية المتراكمة عن السنوات الماضية. ونتيجة لذلك، تشمل ميزانية 2008 الإدارية، ولأول مرة، اعتماداً خاصاً لتكلفة الأجازات السنوية غير المستخدمة. وعلى ضوء تكلفة الأجازات السنوية غير المستخدمة لعام 2007، ينبغي أن يُزاد هذا الاعتماد في ميزانية عام 2009 زيادة كبيرة.

(و) منحة التعليم: من المنتظر تحقق زيادة بنسبة بين 3 و4 في المائة، مما يعود لاتجاهات التكاليف وتقديرات التضخم المتعلقة تحديداً بهذا البند من بنود التكاليف.

(ز) إجازة زيارة الوطن: من المنتظر تحقق زيادة بين 3 و4 في المائة، مما يعود لاتجاهات التكاليف وتقديرات التضخم المتعلقة تحديداً بهذا البند من بنود التكاليف.

(ح) ضرائب الولايات المتحدة: شهد عام 2008 زيادة كبيرة في تكاليف ضرائب الولايات المتحدة بسبب تغير سياسة الولايات المتحدة المتعلقة بحساب الضرائب. وفي 2009، ينتظر أن تطرأ زيادة قدرها 10 في المائة.

(ط) تخفيض "عامل شغور الوظائف" من 1.4 في المائة إلى الصفر: يؤثر النقص في "عامل شغور الوظائف" على جميع بنود تكاليف الموظفين المدرجة في التكاليف العادية، ويؤدي إلى زيادة قدرها 0.8 مليون دولار في تكاليف الموظفين في الميزانية الإدارية.

إنجازات مكتب التقييم من حيث الأولويات والأنشطة المخطط لها لعام 2008

مجال الأولوية	نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المخطط له	الوضع الراهن
الأولوية ألف: إجراء تقييمات مختارة على المستوى المؤسسي وتقييمات للبرامج القطرية والمشروعات	1- تقييمات المستوى المؤسسي	قدرة الصندوق على الترويج لابتكارات مناصرة للفقراء لأغراض الحد من الفقر الريفي	سيكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2008	سيكتمل في 2009 (أنظر التعليق الوارد تحت الوضع الراهن للتقييم الأفريقي المشترك أدناه)
		التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي للتنمية الزراعية والريفية في أفريقيا	سيكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2008	سيكتمل في 2009. استهلك هذا التقييم، بما له من طبيعة مشتركة ومعقدة، قدراً من وقت موظفي التقييم المعنيين أكبر مما كان متوقعاً، خاصة وأن الموظفين هؤلاء يشتركون أيضا بصورة مباشرة في التقييم الخاص بالابتكارات
	2- تقييمات البرامج القطرية	الأرجنتين	سيبدأ في نوفمبر/تشرين الثاني 2008	سينفذ حسب الخطة
		إثيوبيا	سيكتمل بحلول مايو/أيار 2008	اكتملَ
		الهند	سيبدأ في نوفمبر/تشرين الثاني 2008	سيضطلع به حسب الخطة
		موزامبيق	سيبدأ في يونيو/حزيران 2008	يضطلع به حسب الخطة
		النيجر	سيبدأ في نوفمبر/تشرين الثاني 2008	سيضطلع حسب الخطة
		نيجيريا	سيكتمل في أكتوبر/تشرين الأول 2008	يضطلع به حسب الخطة
		باكستان	سيكتمل في مارس/آذار 2008	اكتملَ
		السودان	سيكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2008	سيكتمل في أوائل 2009
	3- تقييمات المشروعات	الصين: مشروع تخفيف وطأة الفقر	سيكتمل في أكتوبر/تشرين الأول	بدأ هذا التقييم عقب موافقة المجلس التنفيذي في

مجال الأولوية	نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المخطط له	الوضع الراهن
	3-1 تقييمات مرحلية	في جبال كينلينغ	2008	أبريل/نيسان 2008، وذلك ليحل محل مشروع التنمية في جبال وولن. وعلى هذا الأساس، سيكتمل التقييم بنهاية 2008
		غواتيمالا: برنامج التنمية الريفية في منطقة لاس فيراباسس	سيكتمل في أكتوبر/تشرين الأول 2008	يضطلع به حسب الخطة
		جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية: مشروع الأمن الغذائي في المرتفعات	سيكتمل في أكتوبر/تشرين الأول 2008	يضطلع به حسب الخطة
		موريتانيا: مشروع الحد من الفقر في جنوب أفتوت وكاراكورو	سيكتمل في أغسطس/آب 2008	بدأ تقييم المشروع ليحل محل تقييم مشروع كان مخططاً له في كوت ديفوار. وعلى غرار تقييم مشروع الصين، سيكتمل هذا التقييم بنهاية 2008
	3-2 تقييمات الانتهاء	الأرجنتين: مشروع التنمية الريفية في المحافظات الشمالية الشرقية	سيكتمل في أغسطس/آب 2008	سيكتمل قبل نهاية 2008
		مدغشقر: مشروع التنمية في حوض مندراري العليا – المرحلة الثانية	سيكتمل في أكتوبر/تشرين الأول 2008	يضطلع به حسب الخطة
الأولوية باء: القيام بأعمال التقييم المحددة المطلوبة بموجب سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم	4- لجنة التقييم والمجلس التنفيذي	زيارة ميدانية تقوم بها لجنة التقييم	زيارة ميدانية في 2008	زيارة ميدانية قامت بها اللجنة إلى الفلبين في أبريل/نيسان 2008
		استعراض تنفيذ برنامج العمل والميزانية لعام 2008 وإعداد برنامج عمل الثلاث سنوات الجاري والميزانية لعام 2009	سيكتمل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2008	سيضطلع به حسب الخطة
		التقرير السنوي السادس عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	سيكتمل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2008	سيضطلع به حسب الخطة
		تعليقات مكتب التقييم على تقرير	سيكتمل بحلول يوليو/تموز 2007	اكتملَ

مجال الأولوية	نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المخطط له	الوضع الراهن
		رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة		
		تعليقات مكتب التقييم على تقرير أداء الحافظة	سيكتمل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2008	سيضطلع به حسب الخطة
		تعليقات مكتب التقييم على التقرير عن فعالية الصندوق الإنمائية	سيكتمل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2008	سيضطلع به حسب الخطة
		تعليقات مكتب التقييم على سياسات عمليات مختارة للصندوق أعدتها إدارة الصندوق لتنظر فيها لجنة التقييم	سيكتمل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2008	حتى الآن لا ينطبق على عام 2008
		أربع دورات عادية ودورات مخصصة إضافية تعقدها لجنة التقييم	سيكتمل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2008	سيضطلع به حسب الخطة
الأولوية جيم: الاضطلاع بالتوعية الخاصة بالتقييم وشراكاته	5- أنشطة الاتصالات	إعداد تقارير وملامح وآراء وموقع مكتب التقييم، إلى ما هنالك	يناير/كانون الثاني – ديسمبر/ كانون الأول 2008	يجري الاضطلاع به حسب الخطة
	6- الشراكات	فريق التعاون في مجال التقييم، وشبكة شبكات تقييم الأثر، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والشراكة مع الوكالة السويسرية للتعاون الإنمائي	يناير/كانون الثاني – ديسمبر/ كانون الأول 2008	يجري الاضطلاع به حسب الخطة
		تقييم تنفيذ إعلان باريس بشأن فعالية المعونة، بالاشتراك مع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	يونيو/حزيران 2007 – ديسمبر/ كانون الأول 2009	اكتملَ
		تقييم مبادرة "أمم متحدة واحدة" بالاشتراك مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	سبتمبر/أيلول 2007 – ديسمبر/كانون الأول 2011	يضطلع به حسب الخطة

مجال الأولوية	نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المخطط له	الوضع الراهن
	7- تعزيز الجودة وضمانها ولجان استراتيجية العمليات	المشاركة في أنشطة مختارة تتعلق بتعزيز الجودة وبضمانها وفي جميع لجان استراتيجية العمليات التي تناقش السياسات والاستراتيجيات المؤسسية وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات التي قيمها مكتب التقييم والتي سيـُنظر فيها لأغراض مرحلة لاحقة	يناير/كانون الثاني – ديسمبر/ كانون الأول 2008	يضطلع به حسب الخطة
الأولوية دال: تطوير منهجية التقييم	8- الأعمال المنهجية	اقتراح تعزيز فعالية مكتب التقييم وجودة عمله	يناير/كانون الثاني – ديسمبر/ كانون الأول 2008	سيضطلع به حسب الخطة
		دليل التقييم، بما في ذلك المنهجيات والعمليات	يناير/كانون الثاني – يونيو/حزيران 2008	سيكتمل الدليل ومن ثم سيناقش في جلسة غير رسمية تعقدها اللجنة قبل نهاية العام
		تحسين نظم الرصد والتقييم في عمليات الصندوق	يناير/كانون الثاني – ديسمبر/ كانون الأول 2008	أنتجت ورقة موضوعات وعقدت حلقة عمل مع دائرة إدارة البرامج. وستكتمل المبادرة في 2009.

مستويات موظفي مكتب التقييم في 2009

مستويات الوظائف العادية والمؤقتة مماثلة لمستويات عام 2008

	الوظائف العادية	وظائف بعقود ثابتة[17]	المجموع
الميزانية الإدارية	16.5	2	18.5

[17] موظفو هذه الفئة معينون بعد عملية تعيين تنافسية بعقود مدتها سنة واحدة على الأكثر قابلة للتمديد رهناً بتوفر الموارد.

ميزانية مكتب التقييم المقترحة لعام 2009

(بالدولار الأمريكي)

	ميزانية 2007 المعاد بيانها[أ]	ميزانية 2008 بالصيغة التي وافق عليها مجلس المحافظين في دورته الحادية والثلاثين	ميزانية 2008 المعاد بيانها على أساس سعر الصرف 0.67 للدولار/اليورو[أ]	الميزانية بالأرقام الحقيقية في 2009[ب]	الزيادات الإلزامية: التضخم بنسبة 3 في المائة[ج]	الزيادات الإلزامية: تكاليف الموظفين: بيانات لجنة الخدمة المدنية الدولية[د]	ميزانية 2009
أعمال التقييم	2 990 565	2 495 040	2 546 784	2 546 784	76 404	-	2 623 188
تكاليف الموظفين	2 835 130	2 973 505	3 184 251	3 181 494	-	244 661	3 426 155
المجموع	5 825 695	5 468 545	5 731 035	5 728 278	76 404	244 661	6 049 343

(أ) كما هو الحال بالنسبة لباقي الصندوق، تعيد شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية بيان الأرقام خلال العام لمراعاة التقلبات في سعر الصرف بين اليورو والدولار الأمريكي.

(ب) الأرقام الحقيقية هي تلك المحسوبة قبل تطبيق الزيادات الإلزامية، وهي زيادات لا يحكمها مكتب التقييم.

(ج) كما هو الحال بالنسبة لباقي الصندوق.

(د) وفق ما أبلغت به شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية على أساس بيانات لجنة الخدمة المدنية الدولية.

عرض تخطيطي يبين النظام المقترح لرصد فعالية مكتب التقييم وجودة عمله