

Document:	EB 2009/97/R.4
Agenda:	6
Date:	14 August 2009
Distribution:	Public
Original:	English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

**الاستعراض المسبق الرفيع المستوى لبرنامج
عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتان
الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2010،
وبرنامج عمل مكتب التقييم المتواصل لمدة ثلاث
سنوات (2010-2012) والمسائل المتعلقة
بموارده لعام 2010**

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة والتسعون
روما، 14-15 سبتمبر/أيلول 2009

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: +39 06 5459 2262

البريد الإلكتروني: g.howe@ifad.org

Luciano Lavizzari

مدير مكتب التقييم

رقم الهاتف: +39 06 5459 2274

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: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

iii	موجز تنفيذي
	الجزء الأول - الاستعراض المسبق الرفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2010
1	أولاً - المقدمة
1	ثانياً - الأهداف الرفيعة المستوى لفترة التجديد الثامن
3	ثالثاً - العناصر الرئيسية لإصلاح الميزانية بغية تعزيز إدارة النتائج والموارد
4	ألف - ربط الموارد بالنتائج
8	باء - النتائج ونفقات الميزانية للفترة 2008-2009
11	جيم - إطار إشاري للموارد على مدى ثلاث سنوات (2010-2012) لدعم تنفيذ الخطة
14	رابعاً - برنامج العمل الإشاري لعام 2010
	خامساً - مجموع الميزانية الإدارية لعام 2010 وسياسات الإدارة العامة والتخصيص الفرعي للموارد
16	ألف - أولويات وموارد مجموعات النتائج
17	باء - المخصصات المزمعة للموارد البشرية
29	جيم - ميزانية عام 2010 بحسب الدوائر
30	سادساً - مسائل إدارة الميزانية الناشئة عن دمج اعتماد تمويل تجهيز البرامج في الميزانية الإدارية
31	سابعاً - الميزانية الرأسمالية
33	ثامناً - الأموال المتممة والتكميلية
34	الجزء الثاني - عرض أولي لبرنامج عمل مكتب التقييم المتواصل لمدة ثلاث سنوات (2010-2012) والمسائل المتعلقة بموارده لعام 2010
36	أولاً- مقدمة
36	ثانياً - إنجازات عام 2009
41	ثالثاً- استعراض تجربة عام 2009
43	رابعاً- أولويات مكتب التقييم للفترة 2010-2012
45	خامساً- مسائل الموارد لعام 2010

الملاحق

- 47 الملحق الأول - إنجازات مكتب التقييم المتعلقة بالأولويات والأنشطة المزمعة لعام 2009
- 50 الملحق الثاني - مستويات الموظفين في مكتب التقييم في عام 2010
- 51 الملحق الثالث - ميزانية مكتب التقييم المقترحة لعام 2010

موجز تنفيذي

- 1- تطبق ميزانيات الصندوق لعام 2010 التوصيات المدرجة في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق (الوثيقة GC 32/L.5) والتي اعتمدها مجلس المحافظين (القرار 154/د-32). وتعلق التوصيات بعرض ميزانيات الصندوق وإدارتها وتوفير القاعدة اللازمة لإنجاز التجديد الثامن لموارد الصندوق. ويشكل عرض الميزانية الإدارية وإدارتها المقترحة إنجاز مرحلة الانتقال إلى الميزنة المستندة إلى النتائج التي بدأت في ظل خطة العمل مع اعتماد الإدارة المستندة إلى النتائج. وكانت هيئتنا المشاورات الخاصتان بالتجديدين السابع والثامن قد دعنا إلى مثل هذا التحول.
- 2- واعتباراً من عام 2010 فسيتم تخصيص موارد الصندوق وإدارة أنشطته في إطار أربع مجموعات رئيسية من العمليات القائمة على تنفيذ النتائج الإنمائية والتشغيلية للصندوق. وتشكل مجموعات الأعمال هذه، ونتائج الإدارة المؤسسية المنشودة المناظرة التي يُقاس الأداء في ضوءها، تكراراً جديداً لمصفوفة الإدارة المستندة إلى النتائج التي اعتمدت عام 2006. وستُدار الموارد المخصصة لكل مجموعة بغرض تحقيق النتائج التشغيلية أو المؤسسية المناظرة، مع تسجيل الأداء في التقرير المتعلق بالفعالية الإنمائية للصندوق الذي يُطرح أمام المجلس التنفيذي سنوياً في دورة ديسمبر/كانون الأول.
- 3- ووفقاً لتوجيهات تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق، فإن الميزانية الإدارية للصندوق لعام 2010 ستضم النفقات التي كانت تُدرج قبلاً في ظل آليتين، هما الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج، اللتين ستتم الآن إدارتهما، وإدماجهما، والإبلاغ عنهما في إطار ميزانية واحدة تستند إلى النتائج. وتختلف عمليات الأعمال الممولة سابقاً في ظل اعتماد تمويل تجهيز البرامج اختلافاً متأسلاً عن العمليات الممولة تقليدياً في إطار الميزانية الإدارية. ويتجلى ذلك في التباين القائم بين مرافق ترحيل الميزانيات المرتبطة بالعمليات ومرافق الترحيل الخاصة بالميزانية الإدارية التقليدية. ومن المقترح تطبيق مرافق الترحيل المتعلقة بالعمليات الممولة تقليدياً من اعتماد تمويل تجهيز البرامج على ميزانية المجموعات التي ستدرج ضمنها تلك العمليات في إطار الميزانية الإدارية المتكاملة.
- 4- وتشمل أهداف التجديد الثامن لموارد الصندوق زيادة ضخمة في حجم المساعدة التي يقدمها الصندوق وكذلك المزيد من التحسن في الجودة والنتائج. وسيطلب تحقيق ذلك تخطيطاً تشغيلياً دقيقاً متعدد السنوات، مع تفهم واضح لمدى توافر موارد الميزانية في المستقبل. وسيشتمل برنامج العمل والميزانية لعام 2010 على تفويض ببرنامج عمل سنوي إشاري وميزانية إدارية مع قدر معين من المرونة، وذلك للاستجابة إلى طلبات بيئة شديدة التقلب للزراعة والأمن الغذائي. كما أن هذا البرنامج سيوفر توقعات رفيعة المستوى لبرنامج العمل ولفترات فترة التجديد الثامن بأكملها، بحيث تُستخدم كنقطة مرجعية للتخطيط وللمناقشات المقبلة المتعلقة بالميزانية في إطار الخطوط التوجيهية التي أرساها تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق.
- 5- وضمن الخطة متعددة السنوات لتنفيذ برنامج العمل البالغة قيمته 3 مليارات دولار أمريكي على مدى فترة التجديد الثامن، فإن من المتوقع أن تصل قيمة برنامج العمل الإشاري لعام 2010 إلى 800 مليون

دولار أمريكي. وعلى غرار ما كان عليه الحال في الماضي فإن برنامج العمل الفعلي للسنة قد يختلف ضمن نطاق يتسق مع الظروف الإجمالي للفترة 2010-2012.

6- وضمن البناء المزمع للقدرات لتنفيذ برنامج العمل الموسع (زيادة سنوية وسطية قدرها 18.8 في المائة) وأهداف الأثر، فإن من المتوقع أن تزيد الميزانية الإدارية المتكاملة لعام 2010 بنسبة 4.0 في المائة بالقيمة الحقيقية. ومن بين مجموعات النتائج الأربع، فإن الزيادة الحقيقية في الميزانية تتركز كلياً على المجموعة 1، أي العمليات التي تستند إليها أنشطة تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها. وستعمل كل المجموعات الأخرى، مجتمعة، على أساس النمو الحقيقي الصفري، رغم الزيادة في أنشطة الدعم غير المباشر لتجهيز البرامج وتنفيذها. وستعتمد القيمة الاسمية للميزانية الإدارية الإجمالية المتوقعة على معدل التضخم المنتظر في تكاليف الموظفين وغير الموظفين عام 2010، وكذلك على المتوسط المتوقع لمعدل سعر الصرف القائم بين الدولار الأمريكي واليورو.

الجزء الأول - الاستعراض المسبق الرفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2010

أولاً - المقدمة

1- يشرع الصندوق في عملية التخطيط لعام 2010 وما بعده في خضم تحولات خارجية وداخلية بالغة. فعلى المستوى الخارجي فإن أزمة الأسعار الغذائية تغيرت من الافتراضات المتصلة بالزراعة وتخلق تشكيلات جديدة من المصالح والتدابير في ميدان التنمية الزراعية والحد من الفقر الريفي. أما على المستوى الداخلي فقد دخل الصندوق عهد رئاسة جديدة بالتزام قوي بالنتائج وترشيد للجهود، وبتنسيق للإدارة لتحقيق ذلك. كما أن عام 2010 هو العام الأول في فترة التجديد الثامن للموارد التي يستهلها الصندوق بمهمة متينة، وموارد موسعة، وإطار نشط لقياس النتائج. وتسعى هذه الوثيقة إلى رسم معالم بعض الأبعاد الأساسية للكيفية التي يزمع الصندوق استخدامها لتنظيم نفسه بغية تحقيق أثر محسن على الفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي في ظل هذا السياق الجديد. وترتكز الوثيقة على تخطي النتائج وإدارتها، وعلى إنشاء قاعدة مالية تكفل قسطاً أوفر من الفعالية والكفاءة، وعلى جني ثمار مبادرة "توحيد الأداء". وتجيء هذه الوثيقة في منتصف العام، ومن ثم فإنها تمثل ولا شك عملاً قيماً للإنجاز ومرتكزاً للنقاش - مع المجلس التنفيذي، والشركاء الخارجيين، وموظفي الصندوق - بما يرسى الأساس اللازم لاقتراح كامل لبرنامج عمل وميزانية للصندوق يقره المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول عام 2009.

ثانياً - الأهداف الرفيعة المستوى لفترة التجديد الثامن

2- أبرزت الأزمة الشديدة للأسعار الغذائية العالمية التي اندلعت عام 2008، وكذلك الانحدار الاقتصادي العالمي المماثل من حيث الحدة في أواخر العام المذكور، أن زيادة الإنتاج الغذائي وتعزيز مساهمة أصحاب الحيازات الصغيرة في البلدان النامية هما من بين المسائل ذات الأهمية الحيوية لرءاء الجميع. وبصورة شبه متزامنة فإن الفرضيات الضمنية القائلة بأن الزراعة يمكن أن تتمكن بقواها الذاتية من تلبية الطلب العالمي المتصاعد، وأن التمدين المتسارع والتوسع الصناعي سيكفلان حل مشكلة الفقر الريفي، قد فقدت مصداقيتها. وللمرة الأولى خلال عقدين من الزمن، فقد صعدت قضية أصحاب الحيازات الصغيرة والتنمية الزراعية لتحل موقع الصدارة في جداول الأعمال الاقتصادية والسياسية العالمية.

3- وأدت الأزمة الجلية إلى حفز التدابير على جبهة عريضة، بما في ذلك الميدان الحيوي للاستثمارات العامة والخاصة في القطاع الزراعي. وبفضل التفهم الناشئ بأن الهدف يجب ألا يكون تحقيق التنمية الزراعية فحسب، بل التنمية الزراعية التي تشمل أصحاب الحيازات الصغيرة والريفيين الفقراء أيضاً فقد أُدرج الصندوق في عداد الجهات المتعاونة الرئيسية في هذه الجهود. ويمتلك الصندوق القدرة على التصدي العاجل والمستند إلى الخبرة لجذور الأزمة، وهي قدرة قام العديد من الجهات الأخرى بتفكيكها بصورة كلية تقريباً في سياق الاتجاه الانخفاضي طويل الأجل في أسعار الأغذية الذي وصل إلى نهايته بصورة مفاجئة ومذهلة عام 2008.

4- وستجلى استجابة الصندوق بصورة مباشرة من خلال زيادة حجم قروضه ومنحه بنسبة 50 في المائة، وغير مواصلة تعزيز جودة برامجها. كما أنه سيعمل، بصورة غير مباشرة، على تحفيز زيادات في المساعدات العالمية المقدمة إلى ميدان التنمية الزراعية والحد من الفقر الريفي، وسيوفر النماذج اللازمة لكيفية استخدام هذه الزيادات بفعالية.

5- وقامت الدول الأعضاء في الصندوق بتحديد دقيق للتوسع الكمي في العمليات الإنمائية للصندوق: فقد بلغت قيمة برنامج عمل القروض والمنح ثلاثة مليارات دولار أمريكي للفترة 2010-2012، بالمقارنة مع ملياري دولار أمريكي للتجديد السابع و1.5 مليار دولار أمريكي للتجديد السادس (الجدول 1). كما أن إطار قياس النتائج للفترة 2010-2012 سيحدد بدقة ماثلة التطلعات المتعلقة بتحسين الجودة فيما يتعلق بما يلي: النواتج الكلية؛ والبرنامج القطري ونواتج المشروعات؛ والبرنامج القطري ومخرجات المشروعات؛ والبرنامج القطري وإدارة المشروعات؛ والإدارة والكفاءة على المستوى المؤسسي.¹ ويعتبر تحقيق هذه الغايات المنشودة المتمثلة في النهوض بالأثر والكفاءة الهدف الاستراتيجي للصندوق.

الجدول 1

المستويات والأرقام المستهدفة الفعلية لبرنامج العمل في الفترات المتعاقبة لتجديد الموارد (بملايين الدولارات الأمريكية)

التجديد الثامن	التجديد السابع	التجديد السادس	التجديد الخامس	
2012-2010	2009-2007	2006-2004	2003-2001	برنامج العمل
3 000	1 955	1 514	1 200	

6- ويمثل تحقيق كل الأهداف بصورة متزامنة، فيما يتعلق بالحجم، والجودة، والكفاءة، مهمة كبرى. والمسألة لا تتعلق فحسب بالزيادة الكمية في برنامج عمل القروض والمنح، إذ أن النهوض بجودة تصميم المشروعات وتنفيذها لبلوغ الأهداف المقترحة لإطار قياس النتائج يطرح بدوره تحدياً مهماً. وبحلول عام 2008 تمكن الصندوق من أن يشارف تحقيق أهدافه الطموحة المتصلة بالجودة والأثر لعام 2010 أو أنه تجاوز هذه الأهداف بالفعل (انظر القسم ثالثاً - باء). وفي حال رفع مستوى الأهداف المنشودة لعام 2012 فإن ذلك يستدعي أن يوسع الصندوق من مكاسب الأداء لتشمل حتى السياقات العسيرة وهي: البلدان الأشد هشاشة، والمجموعات السكانية الأشد ضعفاً، ومناطق الموارد الطبيعية بالغة الحدية.

7- وبغية إنجاز هذه النتائج الإنمائية الطموحة، فإن من الواجب أن يزيد الصندوق من إنفاقه على البرامج القطرية، وضماناً للجودة فإن هذا الإنفاق ينبغي أن يتم في سياق الحد من ازدياد عدد المشروعات. ولإتاحة الإنفاق المتزايد على تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها فإن الوظائف الإدارية التي تمكن من تنفيذ الأنشطة الميدانية ستعرض لضغط هائل: إذ أن عليها أن تقوم بالمزيد من الأنشطة لمساندة العمليات الميدانية، مع العمل في الوقت ذاته على احتواء الإنفاق لضمان امتلاك الأنشطة الميدانية لما تحتاجه من

¹ إطار قياس النتائج في الصندوق للفترة 2010-2012 (الوثيقة EB 2009/97/R.2). وكانت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق قد أقرت النهج المقترح لإطار قياس النتائج لفترة التجديد الثامن، وفضت أمر اعتماد الإطار النهائي إلى دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول عام 2009.

موارد. وسيطلب ذلك جهداً في الوحدات الإدارية يكافئ السعي للنهوض بالعمليات الميدانية من حيث الحجم والنوعية، وهو ما يشمل: ترشيد الأنشطة، والاستغناء عن الأنشطة ذات القيمة المضافة المنخفضة، والاستجابة على الفور لاحتياجات العمليات القطرية. والأهم من كل ذلك، أن هذا يتضمن جعل الصندوق يعمل كفريق واحد على امتداد المؤسسة، وهو ما يشكل تحدياً إدارياً بقدر ما هو تحدٍ مادي، وستتم مجابهة هذا التحدي بإدخال تغييرات على التنسيق الإداري والهيكلية. وتشمل هذه التغييرات تحولاً حاسماً نحو التخطيط العابر للدوائر وتحسين العمليات، وهو ما يعتبر نتيجة طبيعية للنهج المستند إلى النتائج إزاء الميزنة المقترح لعام 2010.

8- وتعتبر ميزانية الصندوق من بين أهم أدوات إدارته. وخلصت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن إلى أن من الواجب إدخال تغييرات على هيكل ميزانية الصندوق وإدارتها لمجابهة تحدي النتائج. وبصورة مناظرة، فقد أعيدت صياغة وثيقة برنامج عمل الصندوق وميزانيته السنوية بحيث غدت تركز تماماً على جدول أعمال النتائج الخاص بالتجديد الثامن للموارد، مع مراعاة الخبرة المكتسبة من إدارة النتائج والميزانية خلال فترة التجديد السابع.

ثالثاً - العناصر الرئيسية لإصلاح الميزانية بغية تعزيز إدارة النتائج والموارد

9- اعتمد مجلس المحافظين بقراره رقم 154/د-32 تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق (2010-2012) وأعلن أنه يشكل أساس عمليات الصندوق. وينص التقرير على ما يلي:

"سيعمل الصندوق على النهوض بتنظيم وعرض ميزانياته بغية تحقيق مزيد من الشفافية والوضوح، وزيادة إمكانية المقارنة مع الممارسات المعمول بها في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وإدراج الممارسات المثلى الناشئة في الميزنة المستندة إلى النتائج. وعلى وجه التحديد، فإن إدارة الصندوق ستعمل مع لجنة مراجعة الحسابات التابعة للمجلس التنفيذي لضمان إعداد ميزانية عام 2010 والسنوات اللاحقة على نحو يُدمج تماماً النفقات الممولة حالياً في ظل اعتماد تمويل تجهيز البرامج بالميزانية الإدارية للصندوق".²

10- وتعرض هذه الوثيقة تدابير الصندوق المقترحة لتنفيذ هذه التوصيات، كما وتقدم ميزانية تستند إلى النتائج. وتدرج الوثيقة اعتماد تمويل تجهيز البرامج إدراجاً تاماً ضمن الميزانية الإدارية للصندوق. كما أنها تتفق مع الممارسات المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

11- ويطبق الصندوق نهج الإدارة المستندة إلى النتائج (الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية) منذ عام 2007. وعلى نحو ما جرى وصفه للمجلس التنفيذي قبلاً،³ فإن نظام الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية يجمع بين النتائج الرفيعة المستوى الموضحة في إطار النتائج المؤسسية (المعروض في خطة عمل فترة التجديد السابع) مع نتائج الإدارة المؤسسية المحددة التي توفر إطاراً تخطيطياً وإدارياً لتركيز

² تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق (الوثيقة GC 32/L.5)، الفقرة 87.
³ على سبيل المثال في برنامج العمل، واعتماد تمويل تجهيز البرامج، والميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق ومكتب التقييم فيه لعام 2009 (الوثيقة EB 2008/95/R.2/Rev.1).

الأنشطة والموارد. وجرى إبلاغ المجلس التنفيذي سنوياً بالتقدم المحقق في ضوء أهداف النتائج منذ عام 2007 وذلك من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

12- وأدخل الصندوق عناصر الميزنة المستندة إلى النتائج في برنامج العمل والميزانية لعام 2009، وذلك كخطوة أولى نحو جعل النتائج الأساس لتخصيص الموارد والمساءلة. ورغم ذلك فإن الميزانية ما تزال تعرض بحسب كل دائرة عوضاً عن عرضها وفقاً لتنظيم الوظائف المؤسسية والمشاركة بين الدوائر، كما وتعرض بحسب مصدر التمويل، وهو ما يفرض قيوداً لاحقة على بيان الغايات التي يخصص الصندوق ميزانيته لها (من حيث التحولات التي تشهدها ظاهرة الفقر الريفي في العالم الواقعي). وعلى هذا فقد عُرضت الميزانيات المتكررة للصندوق لعام 2009 في النموذج المدرج في الجدول 2.

الجدول 2

هيكل عرض ميزانية الصندوق لعام 2009 (بملايين الدولارات الأمريكية)

بند الميزانية	المبلغ	النسبة المئوية
الميزانية الإدارية	73.33	64%
اعتماد تمويل تجهيز البرامج	41.98	36%
اعتماد تمويل تجهيز البرامج "ألف" (تجهيز البرامج والمنح الجديدة)	18.65	-
اعتماد تمويل تجهيز البرامج "باء" (حافطة البرامج والمنح الجارية)	23.33	-
المجموع	115.31	100%

13- وكان مجلس المحافظين قد طلب إلى الصندوق العمل على عرض ميزانيته (وعملياته) بانتظام على أساس النتائج. وتشتمل الميزنة المستندة إلى النتائج على ما هو أكثر من مجرد تقديم الميزانية في صورة مصفوفة مستندة إلى النتائج. وتتضمن هذه الميزنة بناء وإدارة الميزانية كقاعدة مثلى لتحقيق أهداف المنظمة، بما في ذلك: ربط كل الموارد بالنتائج؛ وضمان صلة المساءلة عن استخدام الموارد بتحقيق النتائج؛ وإرساء توازن بين نطاق النتائج والموارد المتاحة لتحقيقها.

ألف - ربط الموارد بالنتائج

14- تركز الميزانية المقترحة المستندة إلى النتائج لعام 2010 إلى نظام الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية، وتدرج أنشطة تخطيط الموارد ورصدها في عداد الأنشطة الموجهة نحو النتائج. ومن بعض الجوانب، فإن نظام الإدارة المذكور في الصندوق (المرتكز على ما كان يتألف أصلاً من سبع نتائج أساسية للإدارة المؤسسية) أقوى مما هو عليه في الكثير من المنظمات الأخرى، لأن البرنامج "الرئيسي" الذي يحكمه يمثل الجزء الأعظم من الموارد التي يديرها الصندوق (انظر القسم ثامننا المتعلق بالأموال المتممة والتكميلية). وثمة برنامج واحد في الصندوق بالفعل يحكمه نظام واحد لإدارة النتائج، وفي ظل إطار استراتيجي واحد. وسيطلب ترسيخ هذا النهج التوحيدي في الميزنة المستندة إلى النتائج إدارة

متكاملة للموارد في ميزانية متكررة واحدة، ومن هنا يأتي الاقتراح الداعي إلى توحيد الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج في ميزانية إدارية شاملة واحدة.

15- ويعرض الجدول 3 أربع مجموعات من النواتج، وعمليات الأعمال، ونتائج الإدارة المؤسسية، التي ستؤلف الإطار لأنشطة التخطيط المؤسسي، وإدارة الأداء، وإدارة المخاطر، والميزنة في الصندوق. وتشتمل المجموعتان الأولى والثانية على الأثر الإنمائي على المستوى القطري وعلى مستوى الإطار العالمي للاستثمارات وتحولات السياسات الداعمة. وهاتان هما حلقتا الوصل بين الصندوق والعمليات التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على الفقر الريفي في العالم وهما أيضاً مجالات النتائج التي سيتم رصد مساهمة الصندوق فيها عن كثب من خلال إطار قياس النتائج على مدى فترة التجديد الثامن. وتشير المجموعة الثالثة إلى توفير قاعدة فعالة وكفوءة للعمليات المؤسسية للإدارة والتنظيم ضمن الصندوق. أما المجموعة الرابعة فتتعلق بالدعم الذي يقدمه الصندوق إلى أعضاء هيئاته الرئاسية ليضطلعوا بمسؤولياتهم بفعالية وكفاءة.

الجدول 3

النواتج، والنتائج، والعمليات

المجموعة	النتائج	نتيجة الإدارة المؤسسية	العملية
<i>التشغيلي</i>			
1	سياسات وطنية، وتدابير تنسيق وبرنامج فعالة وأطر مؤسسية واستثمارية للحد من الفقر الريفي	النتيجة 1- تحسين إدارة البرامج القطرية النتيجة 2- تحسين تصميم المشروعات (القروض والمنح) وتنفيذها النتيجة 3- تحسين دعم تنفيذ المشروعات والإشراف عليها	تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها
2	إطار عالمي داعم لتعبئة الموارد وللسياسات المتعلقة بالحد من الفقر الريفي	النتيجة 8- تحسين المدخلات في حوارات السياسات العالمية للحد من الفقر الريفي النتيجة 10- تعزيز تعبئة الموارد للحد من الفقر الريفي	حوار السياسات الرفيع المستوى، وتعبئة الموارد، والاتصالات الاستراتيجية
<i>الدعم المؤسسي</i>			
3	قاعدة فعالة وكفوءة للخدمات الإدارية والمؤسسية في المقر الرئيسي وعلى المستوى القطري لتحقيق النتائج التشغيلية	النتيجة 4- تحسين إدارة الموارد المالية النتيجة 5- تحسين إدارة الموارد البشرية النتيجة 6- تحسين إدارة المخاطر والنتائج النتيجة 7- تحسين الكفاءة الإدارية وتوفير بيئة تمكينية للعمل ولتقانة المعلومات والاتصالات	إصلاح الإدارة المؤسسية وتنظيمها
4	عمل الهيئات الرئاسية للصندوق بشكل فعال وكفوء	النتيجة 9- قاعدة فعالة وكفوءة لتسيير الأعضاء في الصندوق	دعم أنشطة التسيير التي يقوم بها الأعضاء

16- ولأغراض التوضيح فقد أعيد عرض الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج لعام 2009 معاً في الجدول 4 من حيث الربط بهذه النواتج. كما وزعت مخصصات الدوائر والشعب المنفردة مجدداً وفقاً لمساهمتها في كل ناتج، بما يوفر صلة شفافة بين الموارد والنتائج. ويشكل ذلك أيضاً الأساس لتغيير الميزانيات في مجموعات النواتج وفقاً لأولويات النتائج المؤسسية. وطبقت عملية إعادة العرض هذه القواعد المستخدمة في تخصيص النفقات في ميزانية عام 2010.

الجدول 4

تصنيف بأثر رجعي لمخصصات عام 2009 في ظل الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج

الناتج	نتيجة الإدارة المؤسسية	الحصة من الميزانية عام 2009 (بملايين الدولارات الأمريكية)	الحصة من الميزانية عام 2009 (كنسبة مئوية)
التشغيلي			
سياسات وطنية، وتدابير تنسيق وبرمجة فعالة وأطر مؤسسية واستثمارية للحد من الفقر الريفي	النتيجة 1- تحسين إدارة البرامج القطرية النتيجة 2- تحسين تصميم المشروعات (القروض والمنح) النتيجة 3- تحسين دعم تنفيذ المشروعات والإشراف عليها	65.89	57%
إطار عالمي داعم لتعبئة الموارد وللسياسات المتعلقة بالحد من الفقر الريفي	النتيجة 8- تحسين المدخلات في حوارات السياسات العالمية للحد من الفقر الريفي النتيجة 10- تعزيز تعبئة الموارد للحد من الفقر الريفي	8.61	7%
الدعم المؤسسي			
قاعدة فعالة وكفاءة للخدمات الإدارية والمؤسسية في المقر الرئيسي وعلى المستوى القطري لتحقيق النتائج التشغيلية	النتيجة 4- تحسين إدارة الموارد المالية النتيجة 5- تحسين إدارة الموارد البشرية النتيجة 6- تحسين إدارة المخاطر والنتائج النتيجة 7- تحسين الكفاءة الإدارية وتوفير بيئة تمكينية للعمل ولتقانة المعلومات والاتصالات	29.68	26%
عمل الهيئات الرئاسية للصندوق بشكل فعال وكفوء	النتيجة 9- قاعدة فعالة وكفاءة لتسيير الأعضاء للصندوق	9.33	8%
التكاليف المؤسسية	غير متوافر	1.80	2%
المجموع		115.31	100%

17- وتماشياً الأرقام المدرجة في الجدول 4 عموماً مع التقارير الأولية عن ربط النتائج بالموارد المعروضة في ميزانية عام 2009: إذ أن نحو 65 في المائة من الميزانيات المتكررة يُستخدم للأغراض التشغيلية (57 في المائة لمستوى البرامج القطرية و7 في المائة للمستوى العالمي)؛ وهناك نسبة 26 في المائة تقريباً لقاعدة الإدارة والتنظيم التي تركز عليها العمليات؛ ونسبة 8 في المائة لمساندة عمل الهيئات الرئاسية؛ ونسبة 2 في المائة للتكاليف المؤسسية.

المساعدة عن استخدام الموارد

18- وفي النهج المستندة إلى النتائج فإن النقطة الأساسية للمساعدة عن إدارة الموارد تتمثل في النتائج المحققة عبر استخدام الموارد، لا في الامتثال إلى قرارات مفصلة مسبقة عن الكيفية التي يجب أن تُستخدم فيها تلك الموارد. وستكون الموارد المخصصة للمدارء الداخليين لميزانية الصندوق المسؤولين عن المساهمة في النواتج قابلة للنقل بين كل الأنشطة التي تسهم في تحقيق تلك النواتج: ومع تطور الوضع التشغيلي، سيُمنح المدارء المرنة اللازمة لاستخدام الموارد وفقاً للفرص وللتركيب المثلّي من المخرجات لتحقيق النتائج. وفي سياق المستوى المتزايد من التقلب في الأسواق الزراعية والأمن الغذائي، فإن ذلك يشكل ضرورة تشغيلية ملحة من زاوية النتائج.

19- وستكون الدوائر والوحدات خاضعة للمساعدة من خلال نظم رصد الأداء المنفذ عبر نهج الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية. وسيخضع الأفراد للمساعدة باستخدام نظام تقييم الأداء، الذي يرسم معالم

مساهمات عمل الفرد في تحقيق النتائج المؤسسية. أما على المستوى المؤسسي فإن الصندوق يخضع للمساءلة عن استخدام ميزانيته المعتمدة من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق المرفوع إلى المجلس التنفيذي. وسيواصل ضمان المساءلة المالية عبر التقارير المرفوعة إلى الهيئات الرئاسية عن النفقات الفعلية للميزانية، ومن خلال القوائم المالية المراجعة للصندوق، وعبر آليات الإشراف وإدارة المخاطر فيه.

المقارنة مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى

20- حثّ مجلس المحافظين على إجراء مقارنة للممارسات المتعلقة بميزانية الصندوق مع ما هو متبع في المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وينفذ الصندوق بالفعل المعايير الدولية للتقارير المالية في عمليات المحاسبة. وتتباين نماذج أعمال المؤسسات المالية الدولية تبايناً شاسعاً. وفي عملية الميزنة فلا بد للشكل من أن يخضع للوظيفة، ومن ثم فإن ميزانيات هذه المؤسسات تختلف فيما بينها كثيراً. ومع ذلك فإن الصندوق فريد في تشغيل اعتماد تمويل تجهيز البرامج: ففي المؤسسات المالية الدولية الأخرى فإن النفقات المتكررة المدرجة في الميزانية دعماً لأنشطة مهماتها الرئيسية تُجمع في إطار ميزانية إدارية. وفي هذه الصدد فإن الإدماج المقترح لاعتماد تمويل تجهيز البرامج بالميزانية الإدارية للصندوق يشكل خطوة مهمة على طريق الاتساق مع ممارسات الميزانية في المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

21- وخارج هذا المستوى الأساسي، فليس هناك من تصنيفات مشتركة وذات تطبيق موحد للميزانية المتكررة. وباستثناء مصرف التنمية الأفريقي الذي يشهد عملية هامة للإصلاح المؤسسي، فلم تقطع أي مؤسسة مالية دولية أخرى شوطاً مهماً على طريق إرساء الميزنة المستندة إلى النتائج - وهي عملية اكتسبت رسوخاً أكبر في منظومة الأمم المتحدة، ولو أن التطبيق لم يكن متسقاً حتى في الأمم المتحدة.⁴

22- ويقترح الصندوق تصنيفاً للتكاليف يتوجه نحو النتائج ويراعي نموذج أعماله وأولوياته الإنمائية. ومن بين الميادين ذات الأهمية الحيوية (بسبب الأثر المباشر على النتائج الإنمائية المحققة) تلك العمليات والنفقات التي تسهم مباشرة في تحقيق النتائج القطرية، أي عمليات تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها المدرجة في المجموعة 1 (انظر الجدول 3 أعلاه). ويقتصر تحديد الأنشطة والنفقات المعنية المقترحة للمجموعة 1 على العمليات المتصلة مباشرة بدورة تجهيز المشروعات/البرامج وتنفيذها. وعلى سبيل المثال فإنها تتضمن تكاليف الخبراء الاستشاريين المنخرطين في عمل المشروعات، في حين أنها لا

⁴ يركز البنك الدولي على "الميزانيات المستنيرة بالنتائج والأداء، لا على الميزانيات المستندة إلى النتائج". وبذل مصرف التنمية الأفريقي، من خلال التجديدين العاشر (2005-2007) والحادي عشر (2008-2010) لموارد صندوق التنمية الأفريقي جهوداً لقياس النتائج التشغيلية والإبلاغ عنها وإرساء الإدارة المستندة إلى النتائج في مختلف أرجاء المؤسسة. ومن خلال التجديد العاشر المذكور، فقد اعتمد المصرف مؤخراً إطاراً للنتائج يشتمل على مؤشرات وأرقام مستهدفة محددة للأداء، وعلى رفع تقارير أداء تستند إلى النتائج عبر العمليات السنوية لاستعراض الفعالية الإنمائية. واعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وبرنامج الأغذية العالمي (اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية) ميزانية منسقة تستند إلى النتائج، وذلك بالاعتماد على نظام للمصطلحات منسق ومستند إلى النتائج. على أن هيكل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة يركز بصورة أولية على المستوى الوظيفي، ثم على إطار مستند إلى النتائج. وفي الحقيقة فإن الميزنة المستندة إلى النتائج ضمن هذه الميزانية المنسقة تُعرّف على أنها "عملية ميزنة تستند إلى النتائج حيث يجري تبرير الموارد المطلوبة لمجموعة من النتائج المنتظرة مع مؤشرات تتضمن الخط القاعدي والأرقام المستهدفة المنشودة، وهي معروضة بحسب الوظائف الأساسية". ولدى برنامج الأغذية العالمي ميزانية تستند إلى النتائج حيث تُعرض الميزانية التشغيلية في ضوء خمسة أهداف استراتيجية، في حين تقدم ميزانية الدعم في ضوء سبعة أهداف إدارية. وقام مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بتطوير ميزانية تستند إلى النتائج وترتكز على المخرجات الاستراتيجية لا على الوظائف.

تشتمل على التكاليف العامة لموظفي إدارة الموارد البشرية المتخصصين والمشاركين في تعيين وخدمة الخبراء الاستشاريين أو لخدمات تقانة المعلومات المستخدمة في المقر الرئيسي أو العمليات القطرية للمشروعات والبرامج. وتتمثل الاستراتيجية المعتمدة في تحديد تعريف محافظ والتركيز على الإدارة على مستوى الميزانية المعنية وفقاً للأولويات والمطالب الناشئة. وهذه الاستراتيجية تتبع المبدأ القائل بأن هناك على الدوام أسباباً مشروعة لتحسين تعريف ما، غير أن تتبع التغييرات في الموارد بالمقارنة مع تعريف مستقر ومطبق باستمرار هو أمر سهل نسبياً. وبالمثل فقد اختار الصندوق تحديداً وظيفياً أكثر توجهاً نحو الأعمال للتكاليف المرتبطة بإدارة المؤسسة، والإصلاح والتنظيم، واستبعد بصورة متعمدة تكاليف دعم أعمال الهيئات الرئاسية، وهو ما يتم الإبلاغ عنه بصورة منفصلة في ظل المجموعة 4.

23- وتُبلغ المؤسسات المالية الدولية الأخرى عن التكاليف المرتبطة بالدعم المقدم إلى الهيئات الرئاسية، كما تسعى إلى التفريق بين التكاليف "التشغيلية" و"الإدارية". غير أن طريقة تعريف هذه التكاليف متباينة (أو غير واضحة)، مما لا يترك أساساً كافياً للمقارنة المباشرة (إذ أن بعض هذه المؤسسات يحدد تكاليف عامة للعمليات، بينما لا تقوم مؤسسات أخرى بذلك). وفي هذه الصدد تجدر الإشارة إلى أن العمليات التمويلية للمصارف الإنمائية الأخرى متعددة الأطراف تستفيد من العديد من العمليات والبنى الأساسية المنشأة لخدمة عملياتها المستندة إلى الأسواق. وعلى هذا فإن هناك مجالاً لإجراء نقاش بشأن مخصصات التكاليف الإدارية، مما يحد من قيمة المقارنة المباشرة مع تكاليف الصندوق التي يمكن تحديدها بسهولة أكبر.

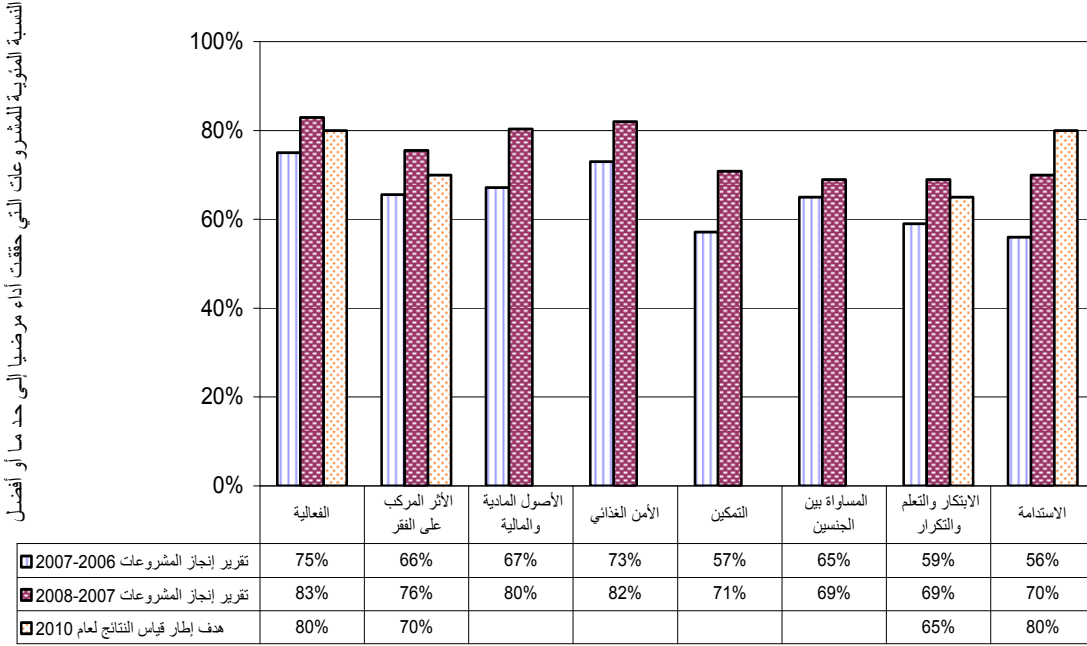
باء - النتائج ونفقات الميزانية للفترة 2008-2009

- 24- عمل الصندوق، طيلة فترة التجديد السابع، ضمن اتفاقية رسمية لزيادة جودة ومستوى عمليات برامجه القطرية، وكذلك في إطار تفاهم مع المجلس التنفيذي على الإدارة الشاملة للميزانية.
- 25- وتم الاتفاق على أن يسعى الصندوق إلى زيادة برنامج عمله بمعدل وسطي قدره 10 في المائة كل سنة. ورغم الالتزام بالتوسع الكمي، فقد انصب التركيز الرئيسي في سياق التقييم الخارجي المستقل (2005)⁵ على تحقيق مخرجات إنمائية (وأثار) ذات جودة أعلى بكثير، مع الإبلاغ عن التقدم المحرز من خلال التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها، الصادر عن مكتب التقييم المستقل للصندوق، وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

⁵ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، تقرير التقييم الخارجي المستقل للصندوق (روما، 2005).

الشكل 1

أداء حافظة المشروعات المنجزة مقابل الأهداف المحددة في إطار قياس النتائج في الصندوق



□ تقرير إنجاز المشروعات 2007-2006 ■ تقرير إنجاز المشروعات 2008-2007

▨ هدف إطار قياس النتائج لعام 2010

26- ويبين الشكل أعلاه، المستخلص جزئياً من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق الذي عُرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول عام 2008، أن الصندوق قد تمكن من مجابهة تحدي النتائج الإنمائية هذا. وفي ثلاثة من ميادين أهداف النتائج (وهي الفعالية؛ والأثر المركب على الفقر؛ والابتكار والتعلم والتكرار)، تمكن الصندوق بحلول عام 2008 من أن يتجاوز بالفعل أهداف الجودة المراد تحقيقها بحلول عام 2010. وكان ميدان الاستدامة هو الميدان الوحيد الذي عجز فيه الصندوق عن بلوغ أو تجاوز الهدف المعتمد، ورغم ذلك فإن التقدم هنا كان واسعاً للغاية، وثمة آفاق طيبة لتحقيق النجاح بحلول عام 2010. وتحقق التقدم أيضاً فيما يتصل بأربعة مؤشرات أداء أخرى يجري الإبلاغ عنها وليست لها أهداف محددة معتمدة في ظل إطار قياس نتائج التجديد السابع.

27- وفيما يتصل بالبارامترات الكلية لإدارة الموارد والميزانية، فإن التفاهم كان على النحو التالي:

- ينبغي أن يزداد برنامج العمل بالمعدل الأقصى المتوافق مع الموارد المتاحة (والمقدر بمعدل نمو سنوي يبلغ 10 في المائة).
- يجب أن تتحسن كفاءة الصندوق المقيسة بمعدل الكفاءة الذي اعتمده المجلس التنفيذي عام 2006.⁶

⁶ يعبر هذا المعدل عن العلاقة القائمة بين مجموع التكاليف الإجمالية (الميزانية الإدارية الشاملة واعتماد تمويل تجهيز البرامج معاً) المعدل وفقاً لتحركات أسعار الصرف والقيمة الاسمية لبرنامج العمل. وتمشياً مع العرف المتبع في المؤسسات المالية الدولية، فإن معدل الكفاءة المعتمدة لإطار قياس نتائج التجديد الثامن يستبعد التصحيح المطبق على مجموع التكاليف المتكررة فيما يتعلق بتحركات أسعار الصرف.

- ينبغي أن يزيد نصيب نفقات الصندوق المكرسة للأنشطة التشغيلية (أي أن من الواجب خفض النفقات غير التشغيلية⁷ كحصة من مجموع التكاليف).
- يجب أن يتبع المستوى الاسمي للتكاليف التشغيلية لاعتماد تمويل تجهيز البرامج تطور مستوى برنامج العمل للقروض والمنح.
- ينبغي أن تُقيّد الميزانية الإدارية بحيث تكون أقرب ما يمكن إلى النمو الحقيقي الصفري مع مراعاة الحفاظ على مستويات إدارة الموارد المناسبة لمؤسسة مالية دولية.

28- ويجري تحقيق كل من الزيادة المتوسطة بنسبة 10 في المائة في برنامج العمل، والتحسن المرصود بشكل وثيق في جودة الأثر الإنمائي، على نحو يتماشى مع هذه الاتفاقية على مدى فترة التجديد السابع، بالترافق مع تخفيض للميزانية الإدارية وزيادة حقيقية سنوية في اعتماد تمويل تجهيز البرامج تكافئ نحو نصف معدل الزيادة في برنامج العمل الاسمي. وأسفر ذلك عن تحسن معدل الكفاءة، إلا أن هذا التحسن لا يتجلى بمداه الحقيقي لأن التكاليف المدرجة في الميزانية والمستخدمه في المعدل لم يتم تصحيحها بحيث تراعي عامل التضخم المركب للصندوق (الجدول 5).

الجدول 5

بارامترات الميزانية وبرنامج العمل في فترة التجديد السابع (كنسبة مئوية)

2009	2008	2007	
المقترحة	المعمدة	المعمدة	
15.76	16.30	16.80	معدل الكفاءة ^أ
64	61	57	التكاليف التشغيلية المباشرة وغير المباشرة
5.1/9.4	8.8/13.9	5.3/10	الزيادة السنوية في اعتماد تمويل تجهيز البرامج (الاسمية/الحقيقية)
(0.9)	(4.5)	0.2	الزيادة السنوية في الميزانية الإدارية
9.3	10.0	10.0	الزيادة في برنامج العمل

^أ يقيس معدل الكفاءة التكاليف الاسمية معدلة وفقاً لتحركات أسعار الصرف، ولكن دون تعديلها بما يراعي عامل التضخم المركب (المقدر بنسبة 6.1 في المائة عام 2008 و6.8 في المائة عام 2009).

^ب يعكس المستوى العالي للزيادة في اعتماد تمويل تجهيز البرامج في ميزانية عام 2008 إدماج تكاليف الحضور الميداني ضمن هذا الاعتماد، وذلك في سياق إنجاز المرحلة التجريبية من البرنامج التجريبي للحضور الميداني، الذي كان يمول حتى الآن من خارج الميزانية كبرنامج خاص.

29- وبالنظر إلى الأهداف الطموحة المتعلقة بجودة برنامج العمل وحجمه، من جهة (بما في ذلك تنفيذ الحافظة المتنامية من القروض والمنح)، وقيود الميزانية الموجهة نحو الكفاءة، من جهة أخرى، فإن مستوى استخدام الموارد كان عالياً طيلة فترة التجديد السابع. ويشير الجدول 6 إلى أن الميزانية الإدارية قد أديرت عند نسبة تقارب 100 في المائة من الاستخدام (قبل إعادة احتساب الميزانية في نهاية السنة لتراعي تحركات أسعار الصرف). وفي الواقع فإن الاستخدام السنوي لاعتماد تمويل تجهيز البرامج قد

⁷ يتضمن التصنيف المعتمد للتكاليف ثلاثة عناصر هي: التكاليف التشغيلية المباشرة وغير المباشرة؛ وتكاليف الإدارة المؤسسية وتكاليف الدعم الإداري؛ والتسيير.

تجاوز المستوى المخصص عام 2007 (وكان سيتجاوز هذا المستوى على الأرجح عام 2008 لو تم حسم التصحيحات التراكمية) - وذلك على أساس التخفيض الكبير في مستوى المبالغ المرحلة من اعتماد تمويل تجهيز البرامج من عام إلى آخر بالمقارنة مع النصف الأول من العقد.

الجدول 6

النفقات المدرجة في الميزانية والنفقات الفعلية لعامي 2007 و2008 (بآلاف الدولارات الأمريكية)

2008	2007	
72 305	67 491	الميزانية الإدارية المعتمدة قبل عملية إعادة الاحتساب في نهاية العام
71 375	70 549	النفقات الفعلية للميزانية الإدارية
2 276	1 238	المبالغ المرحلة بعد عملية إعادة الاحتساب ^أ
38 781	33 800	الميزانية المعتمدة لاعتماد تمويل تجهيز البرامج
37 601	35 465	النفقات الفعلية لاعتماد تمويل تجهيز البرامج
3 437	2 256	المبالغ المرحلة من اعتماد تمويل تجهيز البرامج

^أ للاطلاع على وصف لإدارة عملية الترحيل في ظل الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج، يرجى الرجوع إلى القسم سادسا.

30- وفي الختام، فقد نجح الصندوق في تنفيذ أنشطته خلال فترة التجديد السابع حسب الخطة الموضوعية. وتحققت أهداف النتائج المتصلة بالحجم والجودة على أساس تناسب قدره نحو 2:1 بين معدل النمو الحقيقي لاعتماد تمويل تجهيز البرامج ومعدل النمو الاسمي لبرنامج العمل - وهو تطور أمكن إنجازَه بفضل الاحتواء الصارم للتكاليف في المجالات الأخرى. على أنه يجدر التنبيه إلى أن أعضاء لجنة مراجعة الحسابات التابعة للمجلس التنفيذي، ومع ترحيبهم بالتحسن الشامل في الكفاءة، وبالاحتواء الصارم الجلي للتكاليف في المجال الإداري، فإنهم حذروا من أن من الواجب مقارنة مسألة إجراء المزيد من التخفيض في المستوى المطلق للتكاليف الإدارية بعناية بالغة، وذلك بالنظر إلى ما قد يشكله ذلك من خطر محتمل على المحافظة على المستويات الرفيعة للحصافة اللائقة في إدارة الموارد والمطلوبة من الصندوق بصفته مؤسسة مالية.

جيم - إطار إشاري للموارد على مدى ثلاث سنوات (2010-2012) لدعم تنفيذ الخطة

31- يتطلب تحقيق أهداف التجديد الثامن تخطيطاً متعدد السنوات وهو ما يشمل: تجهيز البرامج⁸؛ وتعزيز الموظفين في ميدان البرامج القطرية؛ وتحسين البنى الأساسية؛ وإعداد مجال الدعم الإداري والتنظيمي بحيث يركز عليه الحجم المتزايد كثيراً للعمل. ويعتمد التخطيط الفعال بدوره على تطلعات بشأن توافر الموارد تتسم بقدر أكبر من المتانة بالمقارنة مع تلك التطلعات التي أتاحت عمليات الميزانية السنوية

⁸ تتوافق فترة التجديد الثامن مع الدورة الجديدة لتخصيص الموارد على أساس الأداء. ويتيح ذلك فرصة مهمة لتخطيط تجهيز البرامج والتزامات القروض/منح إطار القدرة على تحمل الديون للفترة المعنية.

الصرفة والتي أتبعها الصندوق في الماضي. وقد قامت المؤسسات المالية الدولية الأخرى⁹ ومنظمات الأمم المتحدة بإدخال الآفاق متوسطة الأجل إلى إدارة ميزانياتها، ومن المقترح أن يقوم الصندوق بالأمير ذاته كخطوة أولى نحو إرساء بيئة تمكينية للتخطيط متوسط الأجل.

32- وتعمل المؤسسات المالية الدولية الأخرى على أساس التخطيط متوسط الأجل للموارد. غير أنه ليس هناك من مؤسسة مالية دولية تنشط على أساس ميزانية معتمدة متوسطة الأجل، ولو أن ميزانيات العديد من منظمات الأمم المتحدة تُعتمد لفترة سنتين. وتوفر أغلب الميزانيات متوسطة الأجل للمؤسسات المالية الدولية إطاراً إشارياً مرجعياً للعمليات السنوية لإقرار الميزانية، مع مستوى منخفض نسبياً من الدقة والتحديد بشأن المتطلبات في المستقبل.¹⁰ ويقترح الصندوق أن يتبع النهج ذاته: أي أن يتقدم بميزانيات سنوية، ولكن ضمن إطار مالي إشاري متوقع للأجل المتوسط. وتختلف قدرة الصندوق على تقديم توقعات الميزانية عن قدرة المؤسسات المالية الدولية الأخرى: فمن جهة فإن قدرة الصندوق على توقع مستوى العمليات خارج فترة التجديد تتسم بالضعف بسبب اتكاله الشديد على التمويل المتاح من التجديد؛ ومن جهة أخرى فإن قدرته على التوقع قوية ضمن كل فترة تجديد وهو ما يرجع تحديداً للسبب ذاته. ويتيح هذا الوضع للصندوق أن يضع توقعات سليمة نسبياً لمظاريف الميزانية في الأجل المتوسط، وذلك في حدود فترة التجديد الثامن.

33- وتوفر اتفاقية التجديد الثامن والإطار المقترح لقياس النتائج نقاطاً مرجعية هامة لتخطيط الموارد على الأجل المتوسط. إذ أنهما ينصان على أن على الصندوق أن يزيد من حجم برنامج عمله، وأن يركز موارد القوة العاملة على العمليات، وأن يعزز كثيراً من كفاءته. وعلى وجه التحديد فإن من الواجب:

- أن يرتفع مستوى التزامات برنامج العمل إلى 3 مليارات دولار أمريكي في الفترة 2010-2012.
- أن يتحسن معدل كفاءة الصندوق ليصل إلى 13.5 في المائة في نهاية عام 2012.
- أن تزداد النسبة المئوية للقوة العاملة في مجال البرامج إلى 65 في المائة بحلول نهاية عام 2010.

34- وتعتبر هذه الأحكام متسقة بصورة متبادلة: فالزيادة الضخمة في برنامج العمل بالمقارنة مع التجديد السابع والأهداف الصارمة بشأن الجودة والنتائج المدرجة في إطار قياس نتائج التجديد الثامن ستطلب تعزيزاً واسعاً للقدرات في عمليات إدارة المشروعات والبرامج القطرية (المجموعة 1 من مصفوفة النواتج - النتائج - العمليات). ومن جهة أخرى فإن توسع برنامج العمل، ضمن الالتزام بزيادات متواضعة فحسب في عدد المشروعات المزمع تنفيذها،¹¹ سيتيح للصندوق أن يبدأ بالاستفادة من بعض

⁹ يعتمد البنك الدولي إطاراً متواصلاً ثلاثي السنوات، مع خطط ميزانية إشارية سنوية (وثيقة الاستراتيجية والمالية المتوسطة الأجل)؛ أما مصرف التنمية الآسيوي فله إطار متواصل ثلاثي السنوات، مع ميزانية إشارية سنوية (إطار برنامج العمل والميزانية)؛ أما مصرف التنمية الأفريقي فله إطار متواصل ثلاثي السنوات، دون وثيقة منفصلة (وثيقة البرنامج والميزانية). ولبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي خطة استراتيجية رباعية السنوات (2008-2011)، مع ميزانية دعم لفترة السنتين 2008-2009 وترتيبات برامجية للفترة 2008-2011 لمساندة الخطة الاستراتيجية. وتمتلك منظمة الأمم المتحدة للطفولة خطة استراتيجية متوسطة الأجل للفترة 2006-2009، مع ميزنة منسقة مستندة إلى النتائج، أي ميزانية دعم لفترة السنتين 2008-2009 مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان. وقد تم تمديد خطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل حتى عام 2011. وثمة خطة استراتيجية للفترة 2008-2011 لبرنامج الأغذية العالمي تغطي فترتي سنتين متلاحقتين ويجري إعدادها كل سنتين على أساس متواصل.¹⁰ يعكس ذلك في جانب منه عدم القدرة على التكهن بحجم أعمال معظم المؤسسات المالية الدولية، وهو ما يرجع إلى التقلبات في طلب المقرضين للعمليات المستندة إلى الأسواق.

¹¹ تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق (الوثيقة GC 32/L.5)، الفقرة 32.

آثار وفورات الحجم التي تتمتع بها المؤسسات المالية الدولية الأكبر حجماً بكثير، وأن يتحرك نحو سد فجوة الكفاءة المحددة.

35- وبمراعاة هذه البارامترات، فإن التوقعات الإشارية متوسطة الأجل للصندوق فيما يتصل ببرنامج العمل والميزانية الإدارية (أي الميزانية المتكررة المتكاملة والشاملة) هي على النحو المعروض في الجدول 7.

الجدول 7

التوقعات الإشارية متوسطة الأجل لبرنامج العمل والميزانية الإدارية للفترة 2010-2012
(بملايين الدولارات الأمريكية)

برنامج العمل والميزانيات				
2012	2011	2010	2009	
المتوقعة	المتوقعة	المقترحة	المعتمدة	
1 200	1 000	800	715	برنامج العمل السنوي
153.63	139.03	125.15	115.31	مجموع الميزانية الإدارية
93.43	83.16	73.35	65.89	الميزانية الاسمية لعمليات إدارة المشروعات والبرامج القطرية (المجموعة 1)
57.28	53.50	49.98	47.62	الميزانية التجميعية الاسمية للمجموعات 2 و3 و4
2.92	2.37	1.82	1.80	الميزانية الاسمية لمركز التكاليف المؤسسية ^أ
%60.8	%59.8	%58.6	%57.1	النسبة المئوية للميزانية الكلية في المجموعة 1 ^ب
%6.0	%6.5	%4.0	غير متوافر	الزيادة الحقيقية في مجموع الميزانية الإدارية
%8	%9	%7	غير متوافر	الزيادة الحقيقية في ميزانية المجموعة 1
%2	%2	%0	غير متوافر	الزيادة الحقيقية في الميزانية التجميعية للمجموعات 2 و3 و4

^أ يرجع النمو الإيجابي في هذا المجال إلى سياسة تحميل كل تكاليف اهتلاك النفقات الممولة من الميزانية الرأسمالية على مركز التكاليف المؤسسية، عوضاً عن توزيعها على كل المجموعات (انظر الفقرة 82).

^ب تتعكس الفوارق في معدلات النمو الحقيقي على مستوى الميزانيات الفرعية انعكاساً ضعيفاً في الحصص من مجموع الميزانية. وتمتلك المجموعة 1 نسبة مئوية عالية من التكاليف ذات العامل التضخمي المنخفض (أي التكاليف من غير الموظفين)، وهو ما يعني أن الميزانيات الاسمية المعدلة وفقاً للتضخم تنحو إلى إخفاء نتائج الجهود المبذولة لزيادة قيمتها الحقيقية.

36- وضمن هذا المظروف الإشاري ثلاثي السنوات، فإن برنامج العمل قد يختلف عن هذه الأرقام وفقاً للاحتياجات، والفرص، والأولويات غير المتوقعة التي تنشأ في سياق إنمائي شديد التقلب، كما أن الميزانية الإدارية قد تحتاج إلى أن تتباين عن المتوسط السنوي المتوقع بغية مراعاة قضايا تنمية القدرات وإدارتها. ومع ذلك، وفي سبيل مواصلة تحقيق الأهداف الإنمائية وبلوغ أهداف الكفاءة، فإن التوجهات الأساسية التي يجب أن يتبعها الصندوق في عمليات الميزنة وإدارة الميزانية واضحة، وتتمثل بما يلي:¹²

(أ) زيادة سنوية وسطية بمقدار 18.8 في المائة بحيث تصل القيمة الإجمالية لبرنامج العمل إلى 3 مليارات دولار أمريكي للفترة 2010-2012؛

(ب) زيادة متواصلة في الميزانية الحقيقية لعمليات إدارة المشروعات والبرامج القطرية التي تنفذ برنامج العمل المتصاعد: ومن المنتظر أن تصل نسبة النمو الحقيقي إلى 7 في المائة عام 2010،

¹² يوفر تطور برنامج العمل والميزانية في المؤسسة الدولية للتنمية مثلاً مفيداً للمقارنة. فخلال السنة المالية 2006-2007 زادت التزامات المؤسسة بمعدل سنوي قدره 13.1 في المائة، في حين ارتفعت نفقاتها بمعدل سنوي وسطي قدره 8.8 في المائة. وخلال نفس الفترة، زادت التزامات البنك الدولي للإنشاء والتعمير بمعدل سنوي وسطي قدره 3.4 في المائة، في حين ارتفعت نفقاته الإدارية بنسبة 2.1 في المائة سنوياً.

ثم ترتفع قليلاً لتصبح 9 في المائة عام 2011، ثم تبلغ نسبة 8 في المائة عام 2012، بعد توسع برنامج العمل خلال هذه السنوات؛

- (ج) تركز النمو الحقيقي الضخم في الميزانية على المجموعة 1، على أن تكون قيمة النمو الحقيقي صفرًا (أو نسبة متواضعة جداً) فيما يتعلق بكل المجموعات الأخرى مجتمعة؛¹³
- (د) زيادة الكفاءة على نحو ما يعبر عنها من زاوية مقياس إطار قياس النتائج المتعلق بالنسبة القائمة بين برنامج العمل والميزانية الإدارية لتصل إلى 13.5 في المائة.

37- وهذه التوقعات هي توقعات إشارية صرفة وتوفر نقطة مرجعية لعمليات التخطيط. وسيتم إعداد الميزانيات الدقيقة التماساً للموافقة عليها سنوياً. ومع ذلك فإن المرونة تعتبر عنصراً أساسياً في تعزيز النتائج. ومع احترام الأولويات الاستراتيجية ومطاريق الموارد الإجمالية، فإن من الواجب أن تُتاح الموارد اللازمة لمواجهة التحديات وامتثال الفرص على النحو الصحيح وفي الوقت المناسب. ويفضل الإدارة الموجهة نحو النتائج لمخصصات الميزانيات السنوية في الفترة 2010-2012 فسيؤاقر قدر أكبر من المرونة فيما بين السنوات في استخدام الموارد ضمن الميزانيات الفرعية للمجموعات. على أنه ستكون هناك ظروف (مثل أزمة تتطلب استجابات فورية وواسعة) ستتسأ فيها احتياجات قد تتجاوز نطاق تخصيص الموارد ضمن الميزانيات السنوية. وعلى هذا فإن من المقترح أن ينفذ الصندوق آلية لإدارة الميزانية بالزيادة أو النقصان تماثل ما هو متبع في البنك الدولي، أي أن يُسمح للصندوق، بالتشاور مع المجلس التنفيذي، أن ينفق بصورة تتجاوز ميزانيته السنوية المعتمدة أو تقل عنها، شريطة أن تتسق الحصيلة الكلية لنفقاته خلال الفترة 2010-2012 مع التوقعات التجميعية لميزانية السنوات الثلاث المعروضة في الجدول 7 (أعلاه)، مع تعديل ذلك أصولاً وفقاً للتغيرات في معدلات التضخم وأسعار الصرف. والنطاق المرن المعتمد في البنك الدولي هو $2+/2-$ في المائة، وقد اقترح زيادة هذا النطاق بنسبة 2 في المائة للتمكين من الاستجابة إلى الأزمات المتوقعة.

رابعاً - برنامج العمل الإشاري لعام 2010

38- يمثل برنامج العمل الموارد التي يفوض المجلس التنفيذي الصندوق بسحبها سنوياً من موارده العادية لتمويل القروض، ومنح إطار القدرة على تحمل الديون، والمنح التي تغطيها سياسة تمويل المنح في الصندوق.

39- وتصل قيمة برنامج العمل للقروض والمنح مجتمعة للفترة 2010-2012 إلى 3 مليارات دولار أمريكي، وهو ما يزيد بنسبة 50 في المائة عن برنامج عمل فترة التجديد السابع. وعلى غرار ما كان عليه الحال في الماضي، فإن الصندوق يقترح الالتزام بهذه الموارد بمرونة، ضمن برنامج عمل سنوي إشاري قد يختلف عن الأرقام المزمعة وفقاً للفرص المتاحة ولطلبات الجهات المتلقية للقروض والمنح، على نحو ما هي محددة عبر أولوياتها وبرامج مساعداتها الإنمائية.

40- أما الإطار الشامل لتخصيص برنامج العمل للبلدان فيتمثل في إطار تخصيص الموارد على أساس الأداء في الصندوق. ويوفر الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007-2010 (المزمع استعراضه وتنقيحه عام

¹³ تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق (الوثيقة GC 32/L.5)، الفقرة 93.

2010) الخطوط التوجيهية بشأن أنواع الأنشطة التي يمكن القيام بها على المستوى القطري في إطار الاستراتيجيات القطرية للصندوق. وقد تم الاتفاق على هذه الاستراتيجيات مع الحكومات الوطنية والجهات المعنية المحلية الأخرى (بما يتماشى مع برنامج عمل أكرأ والآليات المحلية لتنسيق المساعدات الإنمائية)، وهي معروضة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج التي جرى بحثها مع المجلس التنفيذي.

41- وضمن إطار القدرة على تحمل الديون، والإطار الاستراتيجي، والاستراتيجيات القطرية، ورهناً بالشرط المتعلق بالمرونة، فإن الصندوق يقترح برنامج عمل إشاري بقيمة 748 مليون دولار أمريكي للقروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون لعام 2010، على أن يُنفذ من خلال 35-40 مشروعاً وبرنامجاً تقريباً (الجدولان 8 و9). وبالمقارنة مع المتوسط في فترة التجديد السابع، فإن ذلك يشتمل على زيادة مهمة في القيمة الوسطية للقروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون لكل مشروع/برنامج في جميع البلدان التي يعمل فيها الصندوق. ويرمي التحول النطاقي في حجم القروض/منح إطار القدرة على تحمل الديون إلى مراعاة الكثافة المتزايدة للطلب على مساعدات الصندوق والحاجة إلى ضمان تسخير الموارد لدعم إدخال المزيد من التحسينات على جودة عمليات تجهيز المشروعات ودعم تنفيذها. على أن هناك اتجاهًا مقابلاً محتملاً هو انخفاض الطلب على موارد الصندوق في بعض البلدان متوسطة الدخل التي كانت فيها المشروعات ضخمة، مع تحول قروض الصندوق نحو البلدان الأقل دخلاً وذات الحجم الصغير في غالب الأحيان. وسيتم الالتزام بمبلغ إضافي قدره 52 مليون دولار أمريكي للمنح المقدمة من خلال النوافذ العالمية/الإقليمية والقطرية الخاضعة لسياسة تمويل المنح في الصندوق (انظر الفقرة 56 (ح) أدناه).

الجدول 8

برنامج العمل الإشاري للقروض والمنح (بملايين الدولارات الأمريكية)

	2009 (منتصف السنة)	2008	
748	668.5	607.8	القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون المزمعة
غير متوافر	192.5	544.2	القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون الفعلية
52	46.5	42.2	المنح المزمعة
غير متوافر	11.7	40.9	المنح الفعلية

الجدول 9

عدد المشروعات

	2009 (منتصف السنة)	2008	
35	36	34	المشروعات المزمعة
غير متوافر	9	30	المشروعات المعتمدة

خامساً - مجموع الميزانية الإدارية لعام 2010 وسياسات الإدارة العامة والتخصيص الفرعي للموارد

42- تسمح الميزانية الإدارية للصندوق باستخدام موارده العادية لتمويل عناصر التكاليف السنوية المتكررة في العمليات. ويعتمد مجلس المحافظين الميزانية الإدارية بعد التصديق عليها من مجلس المحافظين. ويسمح اعتماد تمويل تجهيز البرامج للصندوق منذ موافقة المجلس التنفيذي على إنشائه في عام 2001، باستخدام موارده العادية لتمويل عدد من الأنشطة المرتبطة ارتباطاً مباشراً بتصميم وتنفيذ القروض والمنح التي يُنفَّذ من خلالها برنامج العمل. وتشمل الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2010، تحت بند واحد، النفقات التي عُرِضت من قبل وأُقرت على حدة في إطار الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج.

43- ويجري وضع الميزانية الإدارية المتكاملة على خلفية الزيادة المقترحة (11.9 في المائة) في برنامج العمل لعام 2010، والحاجة إلى الاستثمار خلال عام 2010 من أجل تسريع معدل زيادة برنامج العمل في عام 2011 (التي من المتوقع أن تصل إلى 25 في المائة)؛ والأهمية المتزايدة لدعم تنفيذ المشروعات؛ والحاجة إلى مواصلة تحسين تصميم المشروعات لمواجهة تحديات زيادة أثر المشروعات في الدول الهشة، والبلدان التي تعاني انخفاضاً شديداً في الدخل والمناطق الحدية بدرجة كبيرة في كثير من الأحيان حيث تعمل المشروعات المدعومة من الصندوق. ولذلك من المقترح أن تزداد الميزانية الإدارية المتكاملة لعام 2010 بنسبة 4 في المائة بالقيمة الحقيقية عن القيمة الإجمالية للميزانية الإدارية المعتمدة واعتماد تمويل تجهيز البرامج في عام 2009 (الجدول 10). ومن المقترح كذلك الحفاظ على الزيادة الحقيقية في تحقيق النتائج والعمليات الأساسية في المجموعة الأولى (تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها)، مع تخصيص ميزانيات للمجموعات الأخرى بما يعادل النمو الحقيقي الصفري مقارنة بعام 2009 (الجدول 11).

44- ويدخل المستوى المقترح ضمن الحدود المقررة لإطار التمويل الإشاري المقترح على مدى ثلاث سنوات، ويمثل خطوة نحو الوصول في عام 2012 إلى نتائج فعالية والكفاءة المحددة في إطار قياس النتائج.

الجدول 10

الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2010 (بملايين الدولارات الأمريكية)

الميزانية المعتمدة			الميزانية المقترحة		
عام 2009 بسعر			عام 2010 بسعر		
صنف مقداره	0.79 لليورو/	صنف مقداره	النسبة	معامل التصخم	الزيادة الحقيقية
دولار أمريكي	لليورو/	نولار أمريكي	للزيادة	المركب لعام	النسبة المئوية
			الاسمية	2010	للزيادة الحقيقية
الميزانية الإدارية	73.33				
اعتماد تمويل تجهيز البرامج	41.98				
المجموع الإجمالي	115.31	125.15	%8.5	%4.5	%4.0
					4.61

45- والميزانية الإدارية المتكاملة المقترحة بسعر صرف مقداره 1 دولار أمريكي مقابل 0.79 يورو تبلغ 125.15 مليون دولار أمريكي، أي بزيادة اسمية نسبتها 8.5 في المائة. وعلى أساس معدل التضخم المركب التقديري المستخدم في الميزانية الإدارية للصندوق فإن هذه النسبة تعادل زيادة حقيقية نسبتها 4 في المائة.

الجدول 11

ميزانيات عمليات المجموعات للعامين 2010 و 2009 (المعاد احتسابها)
(بملايين الدولارات الأمريكية)

المجموعة	2009	2010	النسبة المئوية للتغير الاسمي	النسبة المئوية للتغير الحقيقي ^أ
1- تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها	65.89	73.35	%11.3	%7.0
2- حوار السياسات الرفيع المستوى، وتعبئة الموارد، والاتصالات الاستراتيجية	8.61	9.10	%5.7	%0.0
3- إصلاح الإدارة المؤسسية وتنظيمها	29.68	31.04	%4.6	%0.0
4- دعم أنشطة التسيير التي يقوم بها الأعضاء	9.33	9.84	%5.5	%0.0
مركز التكاليف المؤسسية	1.80	1.82	%1.1	%0.0
المجموع	115.31	125.15	%8.5	%4.0

^أ التغيير الحقيقي هو التغيير الاسمي مخصوماً منه معدل التضخم المركب لتكاليف المجموعة. ويختلف معدل التضخم المركب بين المجموعات بسبب تباين المزج بين تكاليف الموظفين وغير الموظفين فيما بين المجموعات وبالنظر إلى اختلاف معدلات التضخم التقديرية في هاتين المجموعتين من التكاليف.

ألف - أولويات وموارد مجموعات النتائج

46- سيتم تخطيط وإدارة النتائج وتخصيص الموارد في الصندوق في عام 2010 على أساس مجموعات النتائج، وسيستتبع ذلك تخصيص الموارد للوحدات التنظيمية في الصندوق على أساس مشاركتها في العمليات التي تحقق نتائج المجموعات. والغرض من ذلك هو تركيز الاهتمام على النتائج والتعاون بين المجموعات في العمليات والتركيز على الوصول بالموارد إلى مستوياتها المثلى على أساس التقسيم الواضح والتكاملي للعمل بين الوحدات: جدول أعمال توحيد الأداء.

47- وتغطي مجموعات النتائج الأربع جميع أنشطة الصندوق وجميع موارد الميزانية السنوية، بعد استبعاد الموارد المرصودة في بند ميزانية مركز التكاليف المؤسسية. وتغطي مجموعة تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها (المجموعة الأولى) المشاركة المباشرة للصندوق في عمليات التنمية الزراعية والحد من الفقر على المستوى القطري التي يدخل في صميمها برنامج العمل وحافطة القروض والمنح. وتغطي مجموعة حوار السياسات الرفيع المستوى وتعبئة الموارد والاتصالات الاستراتيجية (المجموعة الثانية) أعمال الصندوق في الاستفادة من خبرته ومعرفته لتعزيز حوار السياسات الدولي وتعبئة الموارد للتنمية الزراعية، والأمن الغذائي، والحد من الفقر. وتشكل مجموعة إصلاح الإدارة المؤسسية وتنظيمها (المجموعة الثالثة) الإطار للإدارة المالية وإدارة القوة العاملة الموجهة نحو النتائج والتي تتسم بالفعالية، والإبلاغ والمساءلة؛ وبيئة العمل والهياكل الأساسية لتقانة المعلومات والاتصالات؛ والكثير من الخدمات

المطلوبة لتنفيذ الأعمال الاستهلاكية. وتغطي مجموعة دعم تسيير الأعضاء للصندوق (المجموعة الرابعة) الوظيفة الرئيسية المتمثلة في كفالة تزويد أعضاء الهيئات الرئاسية للصندوق بقواعد متينة وفعالة من حيث التكلفة لأداء مسؤولياتهم.

مجموعة النتائج الأولى: تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها

النتيجة: سياسات وطنية، وتدابير تنسيق، وبرمجة فعالة، وأطر مؤسسية واستثمارية للحد من الفقر الريفي
48- تدخل عمليات تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها ضمن المجالات الرئيسية التي تم إصلاحها خلال فترة التجديد السابع للموارد في إطار خطة العمل. وشملت العناصر الرئيسية لتلك التغييرات ما يلي:

- تحسين تخطيط البرامج القطرية، ومواعمتها وتنسيقها (بموجب إعلان باريس وبرنامج عمل أكر¹⁴) من خلال الأخذ ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج؛
- تحسين تصميم المشروعات من خلال زيادة تحسين الجودة، ووضع نظام جديد منفصل لضمان الجودة؛
- استيعاب الإشراف على المشروعات من خلال تنفيذ الإشراف المباشر وتطوير مهارات الإشراف لدى موظفي الصندوق؛
- توسيع الحضور القطري، بما في ذلك انتداب مدراء البرامج القطرية إلى الميدان.

49- وتشمل المجموعة الأولى العمليات الأكثر اتصالاً بتحقيق المستوى الأمثل لنتائج برنامج عمل الصندوق وحفاظة قروضه ومنحه من خلال تحقيق ثلاث نتائج مباشرة للإدارة المؤسسية، وهي: نتيجة الإدارة المؤسسية 1 - تحسين إدارة البرامج القطرية، ونتيجة الإدارة المؤسسية 2 - تحسين تصميم المشروعات (القروض والمنح) ونتيجة الإدارة المؤسسية 3 - تحسين الإشراف ودعم التنفيذ. وسوف تستوعب المجموعة الأولى أكبر نسبة من الميزانية الإدارية للصندوق، وهي المجموعة الوحيدة التي من المقترح زيادة ميزانيتها زيادة حقيقية (7 في المائة - الجدول 12).

الجدول 12

الموارد المتوقع تخصيصها لتجهيز البرامج القطرية وتنفيذها (بملايين الدولارات الأمريكية)

المئوية للتغيير الحقيقي	النسبة للتغيير	النسبة للتغيير	2010	2009	
7.0%	11.3%		73.35	65.89	عمليات المجموعة الأولى - الميزانية
	1.5%		58.6%	57.1%	عمليات المجموعة الأولى - حصتها من مجموع الميزانية الإدارية المتكاملة

¹⁴ المنتدى الرفيع المستوى المعني بفعالية المعونة. إعلان باريس بشأن فعالية المعونة (باريس، فرنسا، 2 مارس/آذار 2005) وبرنامج عمل أكر (أكر، غانا، 2-4 سبتمبر/أيلول 2008).

- 50- ومن الناحية الكمية، من المتوقع مناقشة 13 برنامجاً من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية مع المجلس التنفيذي للتأكد من أن جميع الحوافز القطرية الرئيسية والدول الهشة المستهدفة تغطيها استراتيجيات قطرية توضع وتناقش بصورة كاملة (ولهذه الاستراتيجيات دور رئيسي في نتيجة الإدارة المؤسسية 1).
- 51- ومن المتوقع عرض ما يتراوح بين 35 و 40 مشروعاً وبرنامجاً على المجلس التنفيذي من أجل تنفيذ برنامج العمل الموسع في عام 2010. وتركز نتيجة الإدارة المؤسسية 2 على كفاءة الجودة الفائقة للتصميم من خلال جملة أمور، منها تعزيز الجودة والنظم المنفصلة التي حددتها خطة العمل لضمان الجودة. وبالنظر إلى الظروف المتقلبة وما يقابل ذلك من ارتفاع في معدلات التأخير، قد يلزم تجهيز أكثر من 50 مشروعاً لضمان وصول مستوى التزامات القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون إلى المستوى المستهدف.
- 52- ويوجد في عمليات الصندوق وإدارته ابتكاران نسبيا حيويان لتحقيق أثره الإنمائي، هما الإشراف المباشر (الذي يرتبط بنتيجة الإدارة المؤسسية 3) والحضور القطري (الذي يدعم نتائج الإدارة المؤسسية من 1 إلى 3).

دعم التنفيذ والإشراف في عام 2010

- 53- في 1 يونيو/حزيران 2009، بلغ عدد المشروعات الجاري تنفيذها أو التي في انتظار التنفيذ 252 مشروعاً مؤتت كلياً أو جزئياً من الصندوق (مقارنة بما عدده 240 مشروعاً في نهاية عام 2007 و 246 مشروعاً في عام 2008). ومن بين المشروعات التي كانت بالفعل قيد التنفيذ (214)، كان هناك 172 مشروعاً تحت إشراف مباشر مقارنة بما عدده 42 فقط في نهاية عام 2007 (الجدول 13). وبحلول 1 يونيو/حزيران 2009، ارتفع مجموع قيمة القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون في المشروعات الجاري تنفيذها أو التي في انتظار التنفيذ إلى 4.3 مليار دولار أمريكي (الجدول 14)، وهو ما نشأت عنه زيادة في المصروفات (الجدول 15). وعلى الرغم من عدم توقع حدوث زيادة كبيرة في عدد المشروعات الجاري تنفيذها في عام 2010 فسوف تزداد نسبة المشروعات التي تخضع لإشراف مباشر، وذلك في إطار استراتيجية لوضع جميع المشروعات الممولة من الصندوق (باستثناء المشروعات الممولة تمويلياً مشتركاً) تحت الإشراف المباشر بحلول عام 2012. وعلى الرغم من الزيادة الكمية المحدودة للحفاظ فإن الدور الحاسم الذي ساهم به دعم تنفيذ المشروعات في تحسين أداء وأثر المشروعات يؤكد استمرار ازدياد أهمية ذلك في استخدام الموارد، لا سيما في ظل التصدي بحسم لتحديات الجودة في السياقات المحفوفة بالصعاب.

الجدول 13

عدد المشروعات المعتمدة الجاري تنفيذها أو التي في انتظار التنفيذ

نهاية 2007	نهاية 2008	1 يونيو/حزيران 2009	
196	204	214	قيد التنفيذ
44	42	38	في انتظار التنفيذ
240	246	252	المجموع
42	158	172	إشراف الصندوق
154	46	42	إشراف المؤسسة المتعاونة

الجدول 14

قيمة القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون المعتمدة للمشروعات الجاري تنفيذها أو التي في انتظار التنفيذ (بملايين الدولارات الأمريكية)

نهاية 2007	نهاية 2008	1 يونيو/حزيران 2009	
3 192	3 408	3 621	قيمة المشروعات الجاري تنفيذها
760	738	676	قيمة المشروعات التي في انتظار التنفيذ
3 952	4 146	4 297	المجموع

الجدول 15

المبالغ المصروفة من القروض والمنح (بملايين الدولارات الأمريكية)

2007	2008	1 يونيو/حزيران 2009	
436.7	472.8	171.8	الموارد المصروفة

الحضور القطري

54- على الرغم من أن الحضور القطري لا يستأثر إلا بنسبة متواضعة من نفقات الصندوق على تجهيز المشروعات وتنفيذها (تقدر بنسبة 7 في المائة من ميزانية المجموعة الأولى التي أعيد تقديمها في عام 2009 [الجدول 4 أعلاه] فقد بات يشكل إحدى ركائز الفعالية الإنمائية للصندوق التي استندت إليها التحسينات التالية: انخراط الصندوق في مواءمة المعونة وتنسيقها على المستوى القطري؛ وحوار السياسات والبرمجة على المستوى القطري؛ وتجهيز المشروعات؛ ودعم تنفيذ المشروعات.

55- ويجري الصندوق توسيعاً كبيراً لحضوره القطري في عام 2009 (من 17 إلى 27 بلداً)، بما في ذلك زيادة انتداب مدراء البرامج القطرية إلى الميدان، وأول انتداب لأخصائي تقني (إلى كينيا). وأما التوسع في عام 2010 فمن المقترح أن يكون محدوداً لدرجة كبيرة، حيث سيشمل ثلاثة بلدان لم تُحدّد حتى الآن (الجدول 16).

ترتيبات الحضور القطري

2010 (المزمعة)	2009 (المزمعة)	2008	2007	
بيرو	بيرو	دولة بوليفيا المتعددة القوميات/بيرو	دولة بوليفيا المتعددة القوميات	
البرازيل	البرازيل	البرازيل	الصين	
بوركينافاسو	بوركينافاسو	الصين/منغوليا	جمهورية الكونغو الديمقراطية	
الصين/منغوليا	الصين/منغوليا	كولومبيا	مصر	
كولومبيا	كولومبيا	جمهورية الكونغو الديمقراطية	إثيوبيا	
جمهورية الكونغو الديمقراطية	جمهورية الكونغو الديمقراطية	مصر	هايتي	
مصر	مصر	إثيوبيا	الهند	
إثيوبيا	إثيوبيا	هايتي	نيكاراغوا	
غانا	غانا	الهند	نيجيريا	
غينيا	غينيا	كينيا	السنغال	
هايتي	هايتي	نيجيريا	السودان	
الهند	الهند	بنما	أوغندا	
كينيا ب	كينيا	السنغال	جمهورية تنزانيا المتحدة	
مدغشقر	مدغشقر	السودان	فبييت نام	
موزامبيق	موزامبيق	جمهورية تنزانيا المتحدة	اليمن	
نيبال	نيبال	فبييت نام		
نيجيريا	نيجيريا	اليمن		
باكستان	باكستان			
بنما	بنما			
رواندا	رواندا			
السنغال	السنغال			
سري لانكا	سري لانكا			
السودان	السودان			
أوغندا	أوغندا			
جمهورية تنزانيا المتحدة	جمهورية تنزانيا المتحدة			
فبييت نام	فبييت نام			
اليمن	اليمن			
البلد ألف				
البلد باء				
البلد جيم				
30	27	17	15	المجموع

أ يديرها مدراء البرامج القطرية المنتدبون.

ب سيستضيف مكتب كينيا مدير برنامج قطري منتدبا وخبيرا منتدبا في قضايا الأراضي.

تحسين جودة العمليات

56- في ظل تلك الآليات الجديدة وما صاحبها من نتائج إيجابية في الفعالية الإنمائية فإن الأهداف الرئيسية للمجموعة الأولى تشمل تعميق الإصلاحات المعتمدة بالفعل، وهي كالآتي:

- (أ) العمل، من خلال استعراض ومراجعة الإطار الاستراتيجي للصندوق، على كفاءة إدارة العمليات وفقاً لمجموعة شاملة من الخطوط التوجيهية للسياسات الرفيعة المستوى القادرة على توفير التوجيه الملائم والقوي ضمن بيئة طبيعية واقتصادية وسياسية ومؤسسية متغيرة بسرعة فائقة؛
- (ب) تحسين إدارة المعرفة وقدرات الاتصال لاقتناء الابتكارات وتبادلها، وتعزيز الحوار التقني والسياساتي مع الشركاء الداخليين والخارجيين؛
- (ج) إرساء الأساس لإدارة مؤسسية قوية لبرنامج الحضور القطري (انظر مجموعة النتائج الثالثة أدناه) من خلال منظور واضح وصريح للفوائد والتكاليف الإنمائية لكل عملية؛
- (د) تعزيز إدارة البرامج القطرية ودعم تصميم المشروعات من أجل توسيع نطاقها؛
- (هـ) تعزيز نتائج الإشراف المباشر على أساس ما يلي: اتباع نهج أوضح وأبسط وأكثر تكاملاً في تقسيم العمل والتعاون بين مختلف الوحدات المعنية في الصندوق (مع الاهتمام على وجه الخصوص بتوفير الدعم الكافي للمسؤوليات الائتمانية)، وتحسين الإدارة المؤسسية والرقابة على عملية الإشراف، بما في ذلك تعزيز الإبلاغ عن الأداء وإجراء المزيد من التقييمات المستقلة لأداء عملية الإشراف؛ ومواصلة تطوير مهارات الموظفين في المجالات المتصلة بعملية الإشراف ككل؛
- (و) تحسين مساهمة الصندوق أمام شركائه القطريين من خلال عملية أكثر منهجية للتحقق من أداء واتجاه البرامج القطرية في البلد المعني؛
- (ز) تحسين الأداء في استدامة المشروعات من خلال تنمية القدرات الوطنية وتعزيز الشراكات الدولية (الاستفادة من موجة إعادة الارتباط بالزراعة) والاشتراك مع القطاع الخاص؛
- (ح) إعادة تشكيل برنامج المنح لزيادة توجُّهه الاستراتيجي نحو دعم نتائج البرامج القطرية من خلال زيادة فعالية تكلفة نظم تجهيز المنح والإشراف عليها وإدارتها.

57- والمجموعة الأولى هي المجموعة الوحيدة التي من المتوقع أن تزداد فيها القوة العاملة (مع عدم استبعاد إمكانية إعادة توزيع القوة العاملة بين المجموعات الثانية والثالثة والرابعة). وتشير التقديرات إلى إجراء زيادة بنسبة 7 في المائة تقريباً في القوة العاملة في المجموعة الأولى، وسوف تكون هذه الزيادة محدودة في المقر الرئيسي ولكنها ستكون كبيرة في برنامج الحضور القطري حيث يتيح انخفاض التكاليف أيضاً تعبئة قوة عاملة فعالة بدرجة كبيرة من حيث التكلفة. وسوف يركز التعيين على الموظفين الفنيين. وسوف تسمح زيادة مستوى التوظيف بجملة أمور، منها تكثيف الإشراف لزيادة أثر المشروعات في قطاعات الحافظة الأسوأ من حيث الأداء؛ والعمل داخل البلدان في تعاون أوثق مع الحكومات والشركاء الإنمائيين الآخرين؛ وتعزيز المدخلات التقنية في تصميم المشروعات.

58- وعلى الرغم من زيادة الميزانية الحقيقية لهذه المجموعة فإن الأهداف الكمية والنوعية الكبيرة المحددة في إطار قياس النتائج لعام 2010 وما بعده تؤكد الكفاءة والتخلص من النفقات الزائدة في عمليات تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها. ومن المتوقع أن تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة بدور حاسم من خلال الحد من التكرار والازدواجية بين الشعب والوئام عن طريق تحسين التنسيق والتعاون.

مجموعة النتائج الثانية: حوار السياسات الرفيع المستوى، وتعبئة الموارد، والاتصالات الاستراتيجية

النتيجة: إطار عالمي لدعم تعبئة الموارد والسياسات من أجل الحد من الفقر الريفي

59- يرمي الصندوق إلى تحقيق أثر واسع على انعدام الأمن الغذائي والفقر الريفي من خلال حافظة من المشروعات والمنح التي تتسم بالكفاءة والفعالية (تستند أساساً إلى عمليات المجموعة الأولى). وعلاوة على ذلك فسوف تستعين الحافظة بالعمل الموجه في عمليات السياسات الدولية وتعبئة الموارد. وسوف يعتمد ذلك على الخبرة التشغيلية للصندوق والتحليل لحفز بلورة فهم دولي أوسع للقضايا الرئيسية المتعلقة بتحسين إنتاج الأغذية، والأمن الغذائي، والدخل لدى السكان الريفيين الفقراء. وهكذا فإن عمليات المجموعة الثانية تستفيد من المعرفة المستخلصة من عمليات المجموعة الأولى وتضخ بها في عمليات السياسات والتمويل الخارجية الرئيسية. وفي حين أن الموارد المخصصة لهذه المجموعة متواضعة نسبياً (الجدول 17) فإنها تعتمد بشدة على مدخلات من المجالات الأخرى لعمل المنظمة.

الجدول 17

الموارد المتوقع تخصيصها لحوار السياسات الرفيع المستوى، وتعبئة الموارد والاتصالات الاستراتيجية (بملايين الدولارات الأمريكية)

النسبة المئوية للتغيير الحقيقي	النسبة المئوية للتغيير	2010	2009	
%0.0	%5.7	9.10	8.61	عمليات المجموعة الثانية - الميزانية
	%(0.2)	%7.3	%7.5	عمليات المجموعة الثانية - حصتها من مجموع الميزانية الإدارية المتكاملة

60- وأثارت أزمة أسعار الأغذية التي نشأت في عام 2008 اهتماماً غير مسبوق على الصعيدين الوطني والدولي بتسريع وتيرة التنمية الزراعية وتعزيز أوضاع أصحاب الحيازات الصغيرة فيها. وسوف تنصدي عمليات المجموعة الثانية لهذا التعطش الدولي لتحسين اتجاه السياسات والاستثمارات الزراعية وستدعم تعبئة وتوجيه المساعدة إلى التنمية الزراعية وإنتاج الحيازات الصغيرة (بما في ذلك من خلال توسيع النطاق). وتركز المجموعة تحديداً على تحقيق مدخلات أفضل في حوار السياسات العالمية من أجل الحد من الفقر الريفي (نتيجة الإدارة المؤسسية 8) وزيادة تعبئة الموارد بغرض الحد من الفقر الريفي (نتيجة الإدارة المؤسسية 10).

61- ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية في تحقيق تفاهم على نطاق أوسع بين مقرري السياسات الرئيسيين على الصعيدين الوطني والدولي للدور المحوري الذي يلعبه المزارعون من أصحاب الحيازات الصغيرة، وأصحاب المشروعات الريفية في تحقيق الأمن الغذائي العالمي والتغلب على الفقر الريفي والحفاظ على قاعدة الموارد الطبيعية. وسوف يدعو الصندوق إلى توجيه أولوية الاهتمام إلى تلك المجموعات في الاتفاقات الدولية واستراتيجيات التنمية الوطنية والأمن الغذائي وزيادة الاستثمار لصالح تلك المجموعات.

62- وسوف يركز العمل في المجموعة الثانية على الأولويات المواضيعية التي تستند بقوة إلى التجربة التشغيلية للصندوق وما يحوزه من معرفة، والسعي إلى تأكيد الدور الريادي للصندوق في تلك المواضيع

داخل ساحة السياسة الدولية وباعتباره حاملاً للواء الدعوة إلى زيادة الاستثمار في الزراعة والتنمية الريفية لصالح الفقراء. وسوف يسعى الصندوق إلى إضافة قيمة إلى حوار السياسات على الصعيد الدولي عن طريق المساهمة بالمعرفة والخبرة والأفكار الناشئة عن البرامج المدعومة من الصندوق وذلك من خلال توصيل وجهات نظر أصحاب الحيازات الصغيرة والمزارعين الفقراء إلى تلك المداولات. وسوف يلتزم الصندوق على وجه الخصوص استثمارات مناسبة وسياسات وإجراءات لصالح تلك الفئات في مجالات إطاره الاستراتيجي، بما في ذلك الموارد الطبيعية والوصول إلى الأسواق.

63- وتشمل الأولويات المواضيعية للفترة 2010-2012 ما يلي: السياسات الفعالة وزيادة الاستثمار في الأمن الغذائي والحد من الفقر والزراعة والتنمية الريفية لصالح الفقراء؛ وتغيير المناخ وإدارة الأراضي والموارد الطبيعية لصالح الفقراء؛ والوصول إلى الأسواق وقواعد تنظيم التجارة؛ والمساواة بين الجنسين وحقوق الشعوب الأصلية.

64- وعلى صعيد السياسات الدولية، سيعمل الصندوق في تعاون مع الجهات الأخرى، بما في ذلك الدول الأعضاء، ومنظمات السكان الريفيين الفقراء، والوكالات الإنمائية الأخرى. وسيواصل الصندوق الاستثمار في تعزيز قدرة منظمات السكان الفقراء للاشتراك بفعالية في عمليات صنع القرار على الصعيدين الدولي والإقليمي.

65- وسوف يشمل العمل الدولي للصندوق الدعوة إلى زيادة المساعدة الإنمائية الرسمية، بما في ذلك دعم فرقة العمل الرفيعة المستوى المعنية بأزمة الأمن الغذائي العالمية (التي يستضيف الصندوق أمانتها). كما سيشمل دور الصندوق إجراء مداولات حول التجديدين الثامن والتاسع للموارد، فضلاً عن زيادة التعاون مع المؤسسات وكيانات القطاع الخاص. وبالنظر إلى أهمية الأموال المتممة في توسيع نطاق الدعم الذي يمكن أن توفره المؤسسات المالية الدولية للقضايا الإنمائية الخاصة (مثل بناء القدرات الوطنية والمحلية وإدارة الأنشطة الإنمائية في الدول الهشة)، سيستعرض الصندوق أيضاً نهج إزاء التمويل المتمم. وسوف يشمل الاستعراض خيارات تنظيم تلك الأموال (مثل نهج حسابات الأمانة المتعددة المانحين المعتمد في البنك الدولي) على ضوء ما تواجهه جميع المؤسسات المالية الدولية من صعوبات في إدارة الأموال الصغيرة والمجزأة بطريقة تتسم بفعالية التكلفة.

66- وازدادت كثيراً في عام 2009 فرص الصندوق للاشتراك في تقديم دعم ملموس لسياسة التنمية الزراعية الدولية وتعبئة الموارد والطلب الذي يكمن وراء ذلك، ومن غير المتوقع أن تتضاءل تلك الفرص في عام 2010. وفي إطار سياسة النمو الحقيقي الصفري لميزانية المجموعة الثانية¹⁵، سيؤكد الصندوق ما يلي:

(أ) تقليل عدد عمليات الانخراط، مع تعميق بعدها الاستراتيجي وتكثيفها، في المجالات المواضيعية والمنتديات التي يمكن للصندوق أن يضيف فيها قيمة مادية ومعترفاً بها؛

(ب) الشراكات الاستراتيجية في المجالات التي يعاني فيها الصندوق ثغرات كبيرة في المعرفة/التحليل؛

¹⁵ سياسة الميزانية لعام 2010 تضع مخصصات الميزانية الإجمالية المرصودة للمجموعات 2، 3، و 4 على أساس النمو الحقيقي الصفري. وما زال العمل جارياً في إعادة موازنة الموارد ضمن هذا المظروف الإجمالي، وجميع أرقام الميزانية لهذه المجموعات هي أرقام مؤقتة.

(ج) العمليات والآليات المشتركة بين الدوائر للاتفاق على أولويات القضايا المواضيعية ووضع استراتيجيات للمناصرة وتنفيذها ورصدها وتقييمها، مع الاستفادة قدر المستطاع من الموارد المتاحة في المنظمة في مجالات العمل المشترك.

مجموعة النتائج الثالثة: إصلاح الإدارة المؤسسية وتنظيمها

النتيجة: قاعدة فعّالة وكفاءة تنطلق منها الخدمات المؤسسية المطلوبة لتحقيق النتائج التشغيلية

67- سيتطلب بلوغ الأهداف الإنمائية الكمية والنوعية للصندوق والحفاظ عليها مع العمل في الوقت ذاته على تحسين الكفاءة الشاملة إدارة فعّالة بدرجة كبيرة للموارد المالية والبشرية في المنظمة. وتتمثل الأهداف الرئيسية للمجموعة الثالثة في: تحسين إدارة المخاطر والنتائج (نتيجة الإدارة المؤسسية 6)؛ وتحسين إدارة الموارد المالية (نتيجة الإدارة المؤسسية 4)؛ وتحسين إدارة الموارد البشرية (نتيجة الإدارة المؤسسية 5)؛ وتحسين الكفاءة الإدارية وتوفير بيئة تمكينية للعمل وتقانة المعلومات والاتصالات (نتيجة الإدارة المؤسسية 7). وسوف يرتفع مستوى نشاط هذه المجموعة في ظل اتساع برنامج العمل، ولكن المخصصات المرصودة في الميزانية لهذه المجموعة ستشهد نمواً حقيقياً صغرياً (الجدول 18).

الجدول 18

الموارد المتوقّعة تخصيصها لإصلاح الإدارة المؤسسية وتنظيمها

(بملايين الدولارات الأمريكية)

النسبة المئوية للتغيير الحقيقي	النسبة المئوية للتغيير	2010	2009	
0.0 %	4.6 %	31.04	29.68	عمليات المجموعة الثالثة - الميزانية
	(0.9) %	24.8 %	25.7 %	عمليات المجموعة الثالثة - حصتها من مجموع الميزانية الإدارية المتكاملة

68- ويجب تحقيق التحسينات المشار إليها في نتائج الإدارة المؤسسية في المنظمة بأسرها، ولكن المجموعات المشاركة في دعم هذا التغيير تتركز أساساً في المجالات المختصة بالمالية والشؤون الإدارية باعتبارها عوامل لدعم وتحريك عمليات تنسم بقدر أكبر من فعالية التكلفة في الصندوق ككل، وباعتبارها كذلك مراكز رئيسية قائمة بذاتها للتكلفة والخدمات. وكما يشير الجدول 18 فإن هذه المجموعة ستعمل على أساس ميزانية النمو الحقيقي الصغري في عام 2010.

69- وسوف يسير العمل في المجموعة الثالثة على مستويين: (1) التصدي للاحتياجات المحددة في إطار الإدارة ودعم تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها؛ (2) تعزيز المستوى العام للإدارة والحدّ في الوقت ذاته من تكاليف المعاملات الإدارية التي تتكبدها الوحدات.

70- ويشمل الدعم غير المباشر لعمليات المجموعة الأولى:

(أ) توفير إطار مؤسسي يتسم بالكفاءة والفعالية لتنفيذ برنامج اللامركزية والحضور القطري؛ بما في ذلك:

- (1) تهيئة ظروف قانونية وأمنية ومادية ملائمة داخل البلدان لعمل الموظفين المنتدبين؛
- (2) وضع نظام ملائم ومتجاوب لتعيين موظفي الحضور القطري والتعاقد معهم وإدارتهم وتمييزهم على أساس "صندوق واحد - قوة عاملة واحدة"؛
- (3) ترشيد عمليات تعيين وإدارة الخبراء الاستشاريين باستخدام تقانة المعلومات والاتصالات (يُستخدَم الخبراء الاستشاريون أساساً في المجموعة الأولى)؛
- (4) وضع إطار قوي وملائم للتخطيط اللامركزي وإدارة الأداء واستخدام الموارد على أساس النظم المؤسسية؛
- (5) أدوات تقانة المعلومات والاتصالات لإدارة تجهيز البرامج، وبيانات التنفيذ، وتبادل المعرفة، بما في ذلك وصول موظفي اللامركزية إلى نظم المعرفة والإدارة المؤسسية.
- (ب) استحداث منتجات مالية جديدة ووضع شروط لدعم النفاصل بين النهج التي تدير عليها البرامج في التعامل مع السياقات الإنمائية المتنوعة (مثل البلدان المتوسطة الدخل والدول الهشة).
- 71- وسوف تتمثل التدابير الرئيسية لتحسين إدارة المخاطر والنتائج (نتيجة الإدارة المؤسسية 6) في الآتي:
- (أ) زيادة الاتساق والتكامل في التخطيط وإدارة الأداء من خلال إدخال التخطيط المؤسسي المتوسط الأجل على أساس مجموعات النتائج وما يقابلها من نتائج الإدارة المؤسسية لتعزيز التنسيق بين الدوائر/الشعب في إطار توحيد الأداء؛
- (ب) تحويل نظام إدارة المخاطر (تحليل المخاطر والتخفيف منها) إلى ركيزة للإدارة المؤسسية، بما في ذلك إدارة التنسيق الداخلي وقضايا المواعمة من خلال ضوابط داخلية قوية على الإبلاغ المالي؛
- (ج) تنفيذ خطط شاملة لاستمرارية العمل والهيكل الأساسية.
- 72- وفيما يلي التدابير الأساسية لتحسين إدارة الموارد المالية (نتيجة الإدارة المؤسسية 4):
- (أ) تنفيذ تغييرات في سياسة الصندوق بشأن الاستثمار على أساس استعراض سياسة الاستثمار لعام 2009، وتعزيز رصد وإدارة مخاطر الأصول المالية، بما في ذلك إعادة النظر في سياسة السيولة في الصندوق؛
- (ب) زيادة موثوقية مدفوعات القروض والمنح من خلال تنفيذ نظام حديث للقروض والمنح باستخدام تقانة المعلومات والاتصالات؛
- (ج) دمج إدارة الأموال المتممة والميزانية الرأسمالية في الميزنة المؤسسية المستندة إلى النتائج.
- 73- وسوف تتمثل التدابير الرئيسية لتحسين إدارة الموارد البشرية (نتيجة الإدارة المؤسسية 5) في الآتي:
- (أ) تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة باعتباره النظير للتخطيط المالي المستند إلى النتائج لتوفير قاعدة لنشر الموظفين على أساس تلبية الاحتياجات المؤسسية بأقل التكاليف الضرورية باستخدام نهج مشترك بين الشعب ومشارك بين الدوائر لإدارة الموارد البشرية؛

(ب) تحقيق برنامج تعيين الموظفين وتوزيعهم وإنهاء خدماتهم المطلوب لتنفيذ خطة القوة العاملة الاستراتيجية؛

(ج) تطبيق برنامج إصلاح الموارد البشرية الذي اعتمده المجلس التنفيذي، بما في ذلك برنامج الإنهاء الطوعي للخدمة، والتعلم والتطوير، وإدارة الأداء.

74- ويجب أن تركز المساهمات الرئيسية لتحسين الكفاءة الإدارية وتهيئة بيئة داعمة للعمل وتقانة المعلومات والاتصالات (نتيجة الإدارة المؤسسية 7) على الكفاءة في نظام التكلفة المرتفعة لوحدة العمل في الصندوق. وسوف يشمل ذلك:

(أ) تحديد الخدمات القائمة التي يمكن تقليصها أو وقفها؛

(ب) استعراض وإعادة تصميم وترشيد العمليات التي تتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين، والنظر في خيار الاستعانة بالمصادر الخارجية/الانتداب إلى الخارج؛

(ج) تحسين قاعدة تقانة المعلومات والاتصالات للحد من العنصر اليدوي في العمليات (مثل تجهيز معاملات الموارد المالية والبشرية)؛

(د) تطوير واستخدام التعاون بين الوكالات بفعالية أكبر (وذلك مثلاً في عمليات التوريد وإدارة الموارد)؛

(هـ) كفاءة استخدام الهياكل الأساسية المادية بالكامل وبمزيد من الفعالية.

75- ومن الأهمية بمكان تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية لزيادة كفاءة الصندوق وكفالة قدرته على تحقيق نتائجه الآخذة في الاتساع، وبخاصة بسبب ظروف ميزانية النمو الصفري في المجموعات الثانية والثالثة والرابعة. ومن المهم بدرجة كبيرة وضع وتنفيذ خطة مؤسسية متوسطة الأجل (2010-2012) وخطة استراتيجية للقوة العاملة في إطار مبادرة توحيد الأداء. وسوف يسهم كل ذلك في الحد من ازدواجية وتكرار العمليات.

مجموعة النتائج 4: دعم أنشطة تسيير الأعضاء للصندوق

النتيجة: تعمل الهيئات الرئاسية للصندوق بشكل فعال وكفوء

76- تضم الهيئات الرئاسية للصندوق العديد من الخبراء في مجالات المالية والتعاون الإنمائي، والشؤون الخارجية، والعلم، والزراعة، والمواضيع التقنية الأخرى المهمة لأنشطة الصندوق. ويتنوع أعضاء الهيئات الرئاسية للصندوق دولياً ولغوياً ويشملون ممثلين من الوزارات التقنية والمكاتب الحكومية الأخرى، أما المراقبون فهم إما من منظمات الأمم المتحدة ووكالاتها الأخرى أو من المنظمات الأخرى التي يسير عملها بالتوازي مع عمل الصندوق.

77- وتلعب الهيئات الرئاسية دوراً أساسياً في دعم الأنشطة الرئيسية للصندوق، وهي أنشطة تتمثل أساساً في عملياته، وإجراء وتعزيز حوار السياسات على الصعيد الدولي، وتعبئة الموارد، والتنمية الزراعية، والحد من الفقر الريفي.

78- وبالنظر إلى الدور الذي تضطلع به الهيئات الرئاسية فقد أنشأ الصندوق ميزانية إدارية (الجدول 19) لكفالة أداء الهيئات الرئاسية لدورها بفعالية وكفاءة. ويشكّل ذلك جزءاً من نظام الإدارة المستندة إلى النتائج في الصندوق، ويتواءم مع نتيجة الإدارة المؤسسية 9 التي دخلت عملية التخطيط لعام 2010.

الجدول 19

الموارد المتوقع تخصيصها لدعم أنشطة تسيير الأعضاء للصندوق
(بملايين الدولارات الأمريكية)

النسبة المئوية للتغيير الحقيقي	النسبة المئوية للتغيير	2010	2009	
0.0 %	5.5 %	9.84	9.33	عمليات المجموعة 4 - الميزانية
	0.2 %	7.9 %	8.1 %	عمليات المجموعة 4 - حصتها من مجموع الميزانية الإدارية المتكاملة

79- وهذه الميزانية الإدارية تمكّن الصندوق من دعم الهيئات الرئاسية وتحقيق أهداف هذه المجموعة التي تتمثل أساساً في الآتي:

(أ) تزويد ممثلي الدول الأعضاء بالمعلومات الأساسية الملائمة والشاملة لكفالة استخدامهم لخبرتهم على أفضل وجه لدعم الأنشطة الأساسية للصندوق؛

(ب) تنفيذ عمليات تتسم بالكفاءة وفعالية التكلفة للتحضير لاجتماعات الهيئات الرئاسية وعقدتها، بما في ذلك استخدام الأدوات والوسائل التكنولوجية لتمكين جميع الأطراف من تبادل المعلومات والإبلاغ بفعالية عن القضايا الرئيسية؛

(ج) قيام الصندوق بدور نشط ومنتظم ومتجاوب في دعم احتياجات الدول الأعضاء، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، العلاقات مع المسؤولين في روما والمسؤولين الحكوميين الآخرين.

80- وفي حين أن أهداف هذه المجموعة ستتحقق بشكل متواصل، فإن الصندوق سيوفر بعض المنجزات الفورية لعام 2010:

(أ) مواصلة تقديم برنامج توجيهي شامل لمدراء المجلس التنفيذي مع كفالة التحسين المستمر على أساس أفضل الممارسات والدروس المستفادة والاحتياجات المحددة من مدراء المجلس التنفيذي؛

(ب) توفير منتدى تفاعلي على شبكة الإنترنت لمنتدى الدول الأعضاء لتبادل المعلومات والإبلاغ بفعالية عن القضايا الرئيسية؛

(ج) إتاحة فرص وأنشطة تشجيع ودعم مشاركة ممثلي الدول الأعضاء التي لا تشغل مقاعد في المجلس التنفيذي والمسؤولين من بعض الدول غير الأعضاء؛

(د) إعداد قوائم اتصال فعّالة وقواعد بيانات عن معلومات الاتصال التفصيلية لتيسير تكوين علاقات أقوى بين جميع الأطراف وإشراك البلدان المانحة الناشئة؛

(هـ) المساهمة في التحضير لاستعراض منتصف المدة الذي سيجري في عام 2011 للتجديد الثامن لموارد الصندوق؛

(و) استعراض الهيكل العام لمجلس المحافظين لتحديد التوصيات الإضافية التي ستعزز تلك المنتديات وغيرها من المحافل، وبالتالي تعزيز تبادل المعلومات بفعالية وبتكلفة اقتصادية بين جميع الأطراف القادرين على النهوض بمهمة الصندوق.

81- وسوف تتوقف قدرة الصندوق على تحقيق أهداف المجموعة الرابعة ومنجزاتها في إطار ميزانية النمو الصفري على عبء العمل المتسع المتوقع في هذا المجال (بما يُعبر عن الزيادة في برنامج العمل والابتكارات من قبيل استعراض منتصف المدة للتجديد الثامن للموارد). وسوف تشمل العناصر الرئيسية مواصلة ترشيد إدارة تدفقات العمل الجديدة وإنشاء قاعدة تقانة المعلومات والاتصالات المحسنة لإدارة الوثائق حسب ما هو محدد في الميزانية الرأسمالية للصندوق لعام 2009.

مركز التكلفة المؤسسية

82- في إطار الميزانية الإدارية، يحتفظ الصندوق بمركز للتكلفة المؤسسية لتغطية النفقات التي تلي الالتزامات المؤسسية التي يتعذر تخصيصها لأي دائرة أو مجموعة كتكلفة سنوية للتشغيل. ويشمل ذلك البنود التالية: تكاليف خطة التأمين الطبي بعد انتهاء الخدمة؛ وتكاليف الاهتلاك المحملة على الميزانية الإدارية نتيجة النفقات الرأسمالية المسموح بها في إطار الميزانية الرأسمالية؛ وأتعاب المراجع الخارجي؛ وإجازة الأمومة/الأبوة؛ والطوارئ. وتبلغ الاعتمادات المخصصة لمركز التكلفة في عام 2010 ما مقداره 1.82 مليون دولار أمريكي.

باء - المخصصات المزمعة للموارد البشرية

83- يتعلق أهم وجه من أوجه الإنفاق في جميع مجموعات النتائج بالقوة العاملة من الموظفين والخبراء الاستشاريين. ويُعدّ أدائهم وإدارتهم الفعالة مفتاحاً لتحقيق نتائج الصندوق.

84- وكان إصلاح إدارة الموارد البشرية مكوّنًا حيويًا لخطة عمل الصندوق، ورُفعت إلى المجلس التنفيذي تقارير منتظمة عن التقدّم المحرز. ومن الجوانب الرئيسية للعمل الذي أُنجز حتى الآن تهيئة بيئة داعمة للتخطيط والإدارة الفعالة للقوة العاملة (مثل إدخال نهج "أسرة الوظائف" في التصنيف، وتحسين إدارة أداء الموظفين وتدريبهم¹⁶، ودعم التعيين، والتناوب، وتنمية الموظفين). وسوف يصبح التخطيط والإدارة الاستراتيجية للقوة العاملة في عام 2010 ممارسة مؤسسية أساسية تعادل النهج المؤسسي المتبع في إدارة الموارد المالية.

85- ويشمل إطار إدارة النتائج المقترح للتجديد الثامن للموارد نسبة مستهدفة لمجموع قوة عمل الصندوق المشتركة في تجهيز البرامج وقدرات الدعم. ويشير مؤشر إطار إدارة النتائج تحديداً إلى النسبة المئوية للقوة العاملة في البرامج، وسوف يستخدمها الصندوق في الإشارة إلى النسبة المئوية للقوة العاملة من

¹⁶ في عام 2009، بلغت تكاليف التدريب المحملة على الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج (مع استبعاد التدريب في إطار خطة العمل) 1.17 مليون دولار أمريكي. ومن المزمع رصد نفس المبلغ للإنفاق الحقيقي خلال عام 2010.

الموظفين والخبراء الاستشاريين المشتركين في تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها (المجموعة 1). وتوجد حالياً مشاكل تتعلق بالإبلاغ الدقيق عن أيام عمل الخبراء الاستشاريين، وهو ما يجري معالجته في مشروع لترشيد إدارة الخبراء الاستشاريين على أساس الميزانية الرأسمالية. وسوف يستخدم الصندوق نسبة مجموع النفقات المصروفة على القوة العاملة المشتركة في المجموعة 1 كمؤشر غير مباشر لإطار إدارة النتائج لحين دخول الأدوات الجديدة المستحدثة في إطار ذلك المشروع طور التشغيل الكامل في بداية فترة التجديد الثامن للموارد. وفي عام 2010، من المتوقع أن تصل نسبة مجموع النفقات المصروفة على القوة العاملة في المجموعة الأولى إلى 62 في المائة (الجدول 20). وترجع جميع الزيادات في التكاليف الاسمية للقوة العاملة خارج المجموعة الأولى إلى زيادة الأسعار، ولا يُتوقع تحقيق أي زيادة حقيقية في تخصيص الموارد للتوظيف في هذين المجالين.

الجدول 20

الإنفاق على القوة العاملة
(بملايين الدولارات الأمريكية)

2010 (المتوقعة)	2009 (التقديرية)	2008 (الفعلية)	
63.40	56.74	44.05	الإنفاق على القوة العاملة في المجموعة الأولى
38.97	36.61	36.72	الإنفاق على القوة العاملة في المجموعات الأخرى
102.37	93.35	80.77	مجموع الإنفاق على القوة العاملة
% 62	% 61	% 55	النسبة المئوية للإنفاق على القوة العاملة المشتركة في المجموعة الأولى

جيم - ميزانية عام 2010 بحسب الدوائر

86- فيما يلي مبادئ تكلفة الميزنة المستندة إلى النتائج في الصندوق لعام 2010: تُحدّد النتائج على المستوى المؤسسي من خلال عملية مشاورات أفقية بين جميع الدوائر؛ وتخصّص الموارد تبعاً للاحتياجات التقديرية للعمليات التي تحقق النتائج. وتوزّع بعد ذلك الموارد المخصصة لكل مجموعة على الدوائر والشعب تبعاً لمشاركتها في العمليات المؤسسية. ويشير الجدول 21 إلى المخصصات التقديرية لكل دائرة. وتعكس الزيادة الحقيقية الكبيرة في مخصصات دائرة إدارة البرامج مسؤوليتها عن الكثير من العمليات الرئيسية في المجموعة الأولى. وتحصل الدوائر والمكاتب الأخرى على زيادات حقيقية أقل كثيراً تبعاً للمستوى الأقل من المسؤولية التي تتحملها في عمليات المجموعة الأولى.

الجدول 21

مخصصات الميزانية التقديرية بحسب الدوائر
(بملايين الدولارات الأمريكية)

الدائرة	2009	2010	التغيير الاسمي (%)	التغيير الحقيقي (%)
دائرة إدارة البرامج	60.67	67.44	%11.2	%7.0
دائرة المالية والإدارة	28.51	29.91	%4.9	%0.3
دائرة الشؤون الخارجية	17.93	19.06	%6.3	%0.7
مكتب رئيس الصندوق ونائب رئيس الصندوق	6.40	6.92	%8.1	%2.2
الدائرة المؤسسية	1.80	1.82	%1.1	%0.0
المجموع	115.31	125.15	%8.5	%4.0

87- وكما يلاحظ أعلاه فإن ميزانية المجموعة الأولى هي الوحيدة التي ستحصل على زيادة حقيقية. ويبين الجدول 22 حصة كل دائرة في هذه الزيادة.

الجدول 22

تخصيص الزيادة الحقيقية لعام 2010 في ميزانية مجموعة النتائج الأولى

الدائرة	بملايين الدولارات الأمريكية	النسبة المئوية للزيادة
دائرة إدارة البرامج	4.25	%92.2
دائرة المالية والإدارة	0.09	%2.0
دائرة الشؤون الخارجية	0.13	%2.8
مكتب رئيس الصندوق ونائب رئيس الصندوق	0.14	%3.0
المجموع	4.61	%100

سادساً - مسائل إدارة الميزانية الناشئة عن دمج اعتماد تمويل تجهيز البرامج في الميزانية الإدارية

88- أجاز مجلس المحافظين للصندوق¹⁷ ترحيل المخصصات التي لا يترتب أي التزام بشأنها من الميزانية الإدارية الجارية بمقدار لا يتجاوز 3 في المائة من الميزانية المعتمدة التي يُسجل على أساسها الفائض. وفي ظل ظروف الميزانية الحرجة التي عمل فيها الصندوق طيلة فترة التجديد السابع للموارد فإن هذه المخصصات المرحلة تمثل أساساً فائضاً مرتبطاً بإعادة احتساب الميزانية الإدارية في نهاية السنة بما يراعي تقلبات أسعار الصرف (الجدول 23) وليس نقصاً في الإنفاق مقارنة بالمستويات المقررة. وتُعين

¹⁷ قرار مجلس المحافظين 133/د-27 (فبراير/شباط 2004).

أغلبية نفقات الميزانية الإدارية بعملة غير عملة الميزانية، أي باليورو بدلاً من دولارات الولايات المتحدة.

الجدول 23

الموارد المتاحة في إطار اعتماد ترحيل مخصصات الميزانية الإدارية: قبل وبعد إعادة احتساب الميزانية لمراعاة تقلبات سعر الصرف (بآلاف الدولارات الأمريكية)

2008	2007	2006	
930	(3 058)	905	قبل إعادة احتساب الميزانية
2 276	1 238	2 256	بعد إعادة احتساب الميزانية وترحيل المخصصات

89- وأما اعتماد تمويل تجهيز البرامج الذي سيتم إدماجه في الميزانية الإدارية الشاملة الجديدة للصندوق في عام 2010، فكان يدار بطريقة مختلفة وبموجب تفويض منفصل. وأنشئ اعتماد تمويل تجهيز البرامج¹⁸ في عام 2001 لتمويل الدورة الكاملة للمشروعات لعدة سنوات وأنشئ باعتباره "اعتماداً تمويلياً" لدعم عملية تجهيز المشروعات. وأدمجت في اعتماد تمويل تجهيز البرامج الخدمات التي كانت تمول من قبل من برنامج العمل والميزانية ببعض النفقات المرتبطة بالمشروعات التي كانت تُدرج في الميزانية الإدارية (مثل التقدير، والمؤسسة المتعاونة، والإشراف على القروض/المنح ومتابعتها، وإنجاز المشروعات). وارتبطت الخدمات الممولة من برنامج العمل والميزانية (كمنحة للخدمات المقدمة إلى الدول الأعضاء) بالجوانب المتعلقة بإعداد المشروعات، والتقدير البيئي، واعتماد العمليات الخاصة، وتسريع أداء المشروعات، وغير ذلك من أشكال دعم تنفيذ المشروعات التي تقع المسؤولية عنها على المقترض.

90- وعلى غرار الميزانية الإدارية فإن اعتماد تمويل تجهيز البرامج الذي أقره المجلس التنفيذي يمول مباشرة من الموارد العادية للصندوق. ويجوز أيضاً، على غرار الميزانية الإدارية، ترحيل موارد من الميزانية السنوية المعتمدة لاعتماد تمويل تجهيز البرامج (الجدول 24). على أنه خلافاً للميزانية الإدارية، أنشئ اعتماد تمويل تجهيز البرامج لدعم الالتزامات المحملة على الدورة الكاملة للمشروعات لعدة سنوات بدون وضع أي حدٍ سنوي أقصى على الترحيل منه، وهو ما يشكل الأساس لإدارة المخصصات القطرية بعد ذلك خلال دورة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء التي تستغرق ثلاث سنوات.

¹⁸ قرار مجلس المحافظين 124/د-24 (فبراير/شباط 2001).

ترحيل المخصصات من اعتماد تمويل تجهيز البرامج
(بآلاف الدولارات الأمريكية)

نهاية 2008	نهاية 2007	نهاية 2006	
3 437	2 256	3 927	المخصصات المرحّلة ^أ
%8.9	%6.7	%12.9	النسبة المئوية للموارد المعتمدة لا اعتماد تمويل تجهيز البرامج

^أ مبالغ هذا الحساب كانت تتفاوت من قبل تفاوتاً كبيراً من سنة إلى أخرى بسبب صعوبة تقدير فواتير المؤسسات المتعاونة مقابل خدمات الإشراف التي كانت تشكّل جزءاً كبيراً من اعتماد تمويل تجهيز البرامج إلى أن تم نقل الإشراف إلى الصندوق.

91- وسوف تستوعب المجموعة الأولى من الميزانية الإدارية المتكاملة جميع النفقات التي كانت تمولّ من قبل من اعتماد تمويل تجهيز البرامج. وفي سياق هذا الدمج لاعتماد تمويل تجهيز البرامج، من المقترح أن تراعي قواعد الترحيل المستخدمة في الميزانية الإدارية الجديدة الفروق الكبيرة بين عمليات تصريف الأعمال في المجموعة 1 والمجموعات 2 و3 و4 وبالتالي مختلف القوائم التي تنطلق منها إدارة ميزانية كل مجموعة تحديداً وبما يتماشى مع قرارات مجلس المحافظين (الجدول 25) على النحو التالي:

(أ) الميزانيات الفرعية للمجموعات 2 و3 و4 تحكمها قاعدة الترحيل المتبعة في الميزانية الإدارية 'القديمة' حسب ما قرره مجلس المحافظين في عام 2004 (أي بمقدار لا يتجاوز 3 في المائة)؛

(ب) الميزانية الفرعية للمجموعة 1 تسمح بممارسة الترحيل لعدة سنوات في إطار اعتماد تمويل تجهيز البرامج حسب ما قرره المجلس التنفيذي في عام 2001.

92- وسوف يقوم الصندوق بإبلاغ المجلس التنفيذي سنوياً بالموارد المرحّلة من سنة إلى سنة أخرى على أساس القواعد السالفة الذكر.

قواعد ترحيل الموارد في الميزانيات الفرعية للميزانية الإدارية "الجديدة"

الإبلاغ عن مستوى الترحيل	قاعدة الترحيل	الميزانية الفرعية
سنوياً	بمقدار لا يتجاوز 3 في المائة	المجموعات 2 و3 و4
سنوياً	لا يوجد أي حد أقصى، ولا يمكن نقل الموارد إلى المجموعات الأخرى	المجموعة 1

سابعاً - الميزانية الرأسمالية

93- بدأ استخدام الميزانية الرأسمالية في عام 2008 باعتبارها تشكّل في المقام الأول ركيزة للاستثمار في نظم تقانة المعلومات والاتصالات المحسّنة الأساسية للنهوض بكفاءة الصندوق وفعاليته. وتحمل تكاليف الاهتلاك على الميزانية الإدارية للصندوق (الجدول 26).

الميزانية الرأسمالية: الموافقات والنفقات وتكاليف الاهتلاك المحملة على الميزانية الرأسمالية
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

2009 (التقديرية)	2008	
4 081	2 000	الميزانية الرأسمالية المعتمدة
3 594	739	النفقات الفعلية من الميزانيات الرأسمالية المعتمدة
500	100	تكاليف الاهتلاك المحملة على الميزانية الإدارية للسنة التالية

94- وسوف تُقترح المشروعات الرأسمالية لعام 2010 على أساس الأولويات التشغيلية المبيّنة في هذه الوثيقة، مع التركيز بقوة على الاستثمارات التي تحقق وفورات لتعويض تكاليف الاهتلاك المحملة على الميزانية الإدارية.

ثامناً - الأموال المتممة والتكميلية

95- بالمقارنة مع الكثير من المؤسسات المالية الدولية الأخرى فإن الصندوق ليس لديه سوى القليل نسبياً من الموارد المتممة والتكميلية لدعم الأنشطة المكتملة لأنشطته الأساسية. وهكذا فإن قدرة الصندوق محدودة بدرجة أكبر في تقديم الخدمات المرتبطة بالقضايا الخاصة التي تؤثر كثيراً على بعض المشاكل الرئيسية في الحد من الفقر الريفي، مثل القضايا المؤسسية الخاصة التي تواجهها الدول الهشة، والطلب من الكثير من البلدان النامية على تنمية قدرتها على قيادة وتنفيذ استراتيجيات وبرامج وطنية للحد من الفقر الريفي بفعالية.

96- وتقدّم الأموال المتممة بموجب اتفاقات ثنائية محدّدة مع المانحين، ولذلك فإن استخدامها غير مرهون بموافقة المجلس التنفيذي. ويشار إليها هنا لأغراض العلم والإحاطة. ويشير الجدول 27 إلى الالتزامات الخارجية الجديدة المتعلقة بالأموال المتممة والتكميلية في الصندوق (لدمج المخرجات المتفق عليها ثنائياً بموجب شروط الإنفاق المتفق عليها ثنائياً)، والإيرادات المحصّلة بالفعل من الالتزامات السابقة، والأموال المصروفة. وبلغت الأموال المصروفة مباشرة للمشروعات 16.22 مليون دولار أمريكي تقريباً من مجموع المصروفات التي بلغت 33.77 مليون دولار أمريكي في عام 2008.

الجدول 27

الأموال المتممة والتكميلية في الصندوق
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

2008	2007	2006	
18 657	28 051	12 669	المخصصات المعتمدة (PeopleSoft)
24 619	143 389	9 314	المنح المنفذة (نظام القروض والمنح)
104 609	100 525	41 050	الموارد المحصلة
16 219	74 606	11 534	المنح المصروفة
17 553	11 842	11 934	الأموال المصروفة للأنشطة المنفذة في الصندوق في إطار المنح
148 885	50 603	58 672	الرصيد غير المصروف من الموارد المحصلة (التاريخي)

أ ترتبط الزيادة الكبيرة في الموارد المحصلة في عامي 2007 و 2008 أساساً بالمساهمة التراكمية المحصلة من المفوضية الأوروبية بما قيمته 112.5 مليون يورو (157 مليون دولار أمريكي) على شريحتين معتمدين بما مقداره 45 مليون يورو و 67.5 مليون يورو لعامي 2007 و 2008 على التوالي.

97- وتتطلب إدارة الأموال المتممة تكاليف هائلة لأسباب من أهمها تفتتها وصغر متوسط حجمها والشروط الخاصة التي يقتضيها المانحون للإبلاغ عنها وإدارتها. وتقدر تكاليف إدارة الأموال المتممة في عام 2009 بما مقداره 4.39 مليون دولار أمريكي. وتمول هذه التكاليف من رسوم الإدارة المحملة على الأموال المتممة بسعر يماثل السعر الذي تفرضه المؤسسات المالية الدولية الأخرى ومنظمات الأمم المتحدة. وتشير التقديرات إلى أن تكاليف إدارة الأموال المتممة في عام 2010 ستعادل عموماً مستويات عام 2009 (قبل تسويتها لمراعاة التضخم)، وستغطيها بالكامل إيرادات الأتعاب الإدارية (الجدول 28).

الجدول 28

التكاليف المرصودة في الميزانية لإدارة الأموال المتممة والتكميلية
(آلاف الدولارات الأمريكية)

2009	2008	2007	
4 386	4 352	3 354	التكاليف الإدارية المدرجة في الميزانية والتي ينكبدها الصندوق
4 386	4 352	3 354	السحب من الأتعاب الإدارية
-	-	-	صافي التكلفة التي ينكبدها الصندوق

98- ويعكف الصندوق حالياً على استعراض نهجه في تعبئة وإدارة الأموال المتممة. والغرض من ذلك هو ترشيد التكاليف الإدارية واحتوائها من خلال إجراء تعديلات في طريقة تحصيل وإدارة الأموال المتممة (وذلك مثلاً من خلال إنشاء حسابات أمانة متعددة المانحين مثلما في البنك الدولي). وسوف يسعى الصندوق إلى تعميق القاعدة التي تمثلها الأموال المتممة لتوسيع نطاق خدمات الحد من الفقر الريفي التي يمكن للصندوق أن يقدمها بفعالية في حدود اختصاصاته الواسعة لكي تتجاوز الخدمات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأنشطة برنامجه العادي.

الجزء الثاني - عرض أولي لبرنامج عمل مكتب التقييم المتواصل لمدة ثلاث سنوات (2010-2012) والمسائل المتعلقة بموارده لعام 2010

أولاً - مقدمة

99- هذه هي السنة الثانية التي يُعدّ فيها مكتب التقييم برنامج عمل جارٍ للتقييم مدته ثلاث سنوات. ووفقاً للممارسات السليمة المعمول بها في أجهزة التقييم الأخرى¹⁹ التي تنتهج هذا النهج فإن هذه الوثيقة تتضمن عرضاً أولياً لبرنامج عمل مكتب التقييم المتواصل لمدة ثلاث سنوات 2010-2012 وموارده المطلوبة لعام 2010.

100- وفي أعقاب دمج تعليقات لجنة التقييم في دورتها السابعة والخمسين في يوليو/تموز 2009، وبناءً على توجيهات وتعليقات المجلس التنفيذي خلال دورته المزمع عقدها في سبتمبر/أيلول 2009، سيعد مكتب التقييم برنامج عمله الشامل للفترة 2010-2012 وميزانيته لعام 2010 لمناقشتها مع لجنة التقييم خلال دورتها الثامنة والخمسين في أكتوبر/تشرين الأول. وبناءً على التوجيهات الأخرى الصادرة عن اللجنة، سيعد المكتب برنامج عمله للفترة 2010-2012 وميزانيته لعام 2010 لمناقشتها في الدورة الثامنة والتسعين للمجلس في ديسمبر/كانون الأول 2009. وسوف تقوم لجنة مراجعة الحسابات، بناءً على قرار المجلس، بالنظر قبل ذلك في الاقتراح في نوفمبر/تشرين الثاني 2009، إلى جانب ميزانية الصندوق الإدارية لعام 2010.

101- وتشمل هذه الوثيقة خمسة أقسام. ويعرض القسم الثاني ملخصاً للإنجازات الرئيسية التي حققها مكتب التقييم حتى الآن خلال عام 2009. كما يرد عرض عام لتلك الإنجازات في الملحق الأول لهذه الوثيقة. ويتضمن القسم الثالث مجموعة مختارة من الدروس التشغيلية التي استخلصها مكتب التقييم من تنفيذ برنامج عمل السنة الحالية، بينما يشمل القسم الرابع الأولويات المقترحة للفترة 2010-2012 إلى جانب بيان بأنشطة التقييم الرئيسية التي تزمع الشعبة الاضطلاع بها. ويتناول القسم الخامس قضايا الموارد لعام 2010 والتي ستسمح لمكتب التقييم بتنفيذ برنامج عمله في أوانه. ويتضمن الملحقان الثاني والثالث عرضاً تجميعياً لاحتياجات مكتب التقييم من الموارد البشرية والمالية في عام 2010.

ثانياً - إنجازات عام 2009

102- كان لمكتب التقييم في عام 2009 أربع أولويات روعيت فيها الحاجة إلى تلبية مقتضيات سياسة التقييم في الصندوق واختصاصات لجنة التقييم. وتمثلت هذه الأولويات فيما يلي: (1) إجراء تقييمات مختارة على المستوى المؤسسي وللبرامج القطرية والمشروعات؛ (2) إجراء أعمال التقييم المحددة التي تقتضيها سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم؛ (3) التواصل والشراكة في التقييم؛ (4) منهجية التقييم وفعالية مكتب التقييم.

¹⁹ انظر على سبيل المثال ما يلي: (1) برنامج العمل المقترح الجاري للسنوات الثلاث (2008-2010) وميزانية سنة 2008 لإدارة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي؛ (2) وبرنامج العمل والميزانية (للسنة المالية 2008) والخطة الإرشادية (للسنة المالية 2009-2010) لفريق التقييم المستقل في البنك الدولي.

وباستثناء بعض الحالات القليلة التي نجمت عن التأخير الذي تعذر تلافيه²⁰ فقد تمكن مكتب التقييم حتى الآن من تنفيذ معظم الأنشطة المزمعة في إطار الأولويات الأربع المحددة وفقاً للجدول الزمنية المقررة.

103- وفيما يتعلق بالأولوية (1)، عمل مكتب التقييم مع دائرة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي على إجراء تقييم مشترك لسياسات وعمليات المنظمين في مجال التنمية الزراعية والريفية في أفريقيا. وانتهى مكتب التقييم حتى الآن من إعداد التقرير المؤقت عن التقييم المشترك والذي يستند إلى أربع ورقات عمل محددة، هي: (أ) السياق المتغير للزراعة والتنمية الريفية وآفاقها في أفريقيا؛ (ب) تقييم عمليات تقييم الأداء السابق للعمليات الممولة من المنظمين في القارة؛ (ج) استعراض الشراكات بين مصرف التنمية الأفريقي والصندوق؛ (د) تحليل الأساليب المختارة لتصريف الأعمال وأثرها على النتائج. وقد وُضعت للامسات الأخيرة على التقرير المؤقت وورقات العمل ذات الصلة، وتم إطلاع إدارة الصندوق وأعضاء المجلس التنفيذي عليها²¹.

104- ويلاحظ التقرير المؤقت عموماً في جملة أمور أن أفريقيا أحرزت تقدماً طيباً صوب تهيئة بيئة سياسية أكثر استقراراً لتعزيز الحد من الفقر الريفي وتحقيق النمو من خلال الزراعة والتنمية الريفية. وتحققت تحسينات على المستوى المؤسسي حيث باتت الحكومات أكثر عرضة للمساءلة بفضل ازدياد قوة المنظمات الإقليمية وشبه الإقليمية ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات المجتمعية. على أن التباين في القارة يجعل التنمية الزراعية والريفية مهمة محفوفة بالتحديات، وإلى جانب الهبوط الاقتصادي الحالي فإن بعض القضايا التي تتطلب مزيداً من الاهتمام تشمل تغير المناخ، وتقلب أسعار الأغذية، والتكيف مع نظم التجارة غير المواتية التي تشكل عبء أمام نمو الزراعة.

105- كما يشير التقرير إلى أن الأداء من حيث الملاءمة والفعالية والكفاءة في المشروعات الممولة من الصندوق يفوق أداء مشروعات مصرف التنمية الأفريقي. على أنه ما زال هناك مجال لمزيد من التحسين، وبخاصة فيما يتعلق بالاستدامة وإشراك القطاع الخاص، والاهتمام بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وعلاوة على ذلك، على الرغم من أن المشروعات حققت أداءً مرضياً إلى حد ما فإن البرنامج القطري للمنظمين لم يحقق نفس المستوى من الأداء، وبخاصة فيما يتعلق بحوار السياسات، وإدارة المعرفة، وتعزيز الشراكات، وكفالة التآزر الكافي بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية.

106- واكتملت أيضاً مرحلة العمل القطري واستعراض جودة عمليات مصرف التنمية الأفريقي والصندوق في مجال الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا عند الإدراج في ذخيرة المشروعات. والغرض من مرحلة العمل القطري التي شملت زيارات إلى ثمانية بلدان²² هو التحقق من الاستنتاجات والفرضيات الناشئة عن التقرير المؤقت من خلال التفاعل مع الحكومات والمستفيدين والجهات المانحة والشركاء الآخرين، وزيارة مواقع وأنشطة مشروعات مختارة. وناقش استعراض الجودة عند الإدراج ما تم إقراره من تغييرات في الاستراتيجيات القطرية

²⁰ هذه الاستثناءات هي: (1) تأخر تقييم مشروع الجمهورية الدومينيكية بنحو ثمانية أشهر بسبب الإجازة الطارئة غير المتوقعة لرئيس المقيمين في مكتب التقييم المعين أصلاً لإجراء هذا التقييم؛ (2) تغيير الموعد المقرر لإجراء تقييم البرنامج القطري للأرجنتين، وسوف يكتمل هذا التقييم في عام 2010 بدلاً من نهاية عام 2009 بسبب انسحاب الرئيس المختار لفريق الخبراء الاستشاريين في آخر لحظة ونقشي الإنفلونزا مؤخراً في البلد؛ (3) يجري إعداد التقرير النهائي الخاص بالتقييم المشترك بين مصرف التنمية الأفريقي والصندوق لسياسات وعمليات التنمية الزراعية والريفية في أفريقيا. وسوف يناقش هذا التقييم مع لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009 بدلاً من الموعد الأصلي في سبتمبر/أيلول 2009. ويرجع التأخير في جانب منه إلى العملية المطولة التي تطلبها ما يلي: (1) النظر في تعليقات مصرف التنمية الأفريقي وترتيبات الصندوق بشأن مختلف المنجزات التي تحققت أثناء التقييم، وتعليقات الحكومات الأفريقية على مشروع التقرير النهائي؛ (2) تنسيق المواعيد المرتبطة بعرض مشروع التقرير النهائي على مصرف التنمية الأفريقي والهيئات الرئاسية للصندوق.

²¹ يمكن تنزيل هذه الوثائق من الموقع الشبكي للصندوق في هذا العنوان: www.ifad.org/evaluation/jointevaluation/index.html.

²² تشمل هذه البلدان غانا، مالي، المغرب، موزامبيق، نيجيريا، رواندا، والسودان، وجمهورية تنزانيا المتحدة.

وتصميمات المشروعات التي صيغت مؤخراً في عشرة بلدان أفريقية²³، وتناول مدى الاستفادة من الدروس المستخلصة من العمليات السابقة ومبادرات الإصلاح التي اتخذت مؤخراً في تصميم العمليات الأخيرة. وبشكل عام فقد أكدت الزيارات القطرية الاستنتاجات الرئيسية التي توصل إليها التقرير المؤقت فيما يتعلق مثلاً بضرورة تكريس الصندوق والمصرف مزيداً من الاهتمام للمساواة بين الجنسين والاستدامة. وكشف استعراض الجودة عند الإدراج عن أن الإصلاحات التي دعت إليها المنظمات منذ إجراء التقييم الخارجي المستقل لكل منهما تسير في الاتجاه الصحيح وأن الاستراتيجيات القطرية وتصميمات المشروعات تركز عموماً على الكثير من المجالات التي تبين في العمليات السابقة أنها في حاجة إلى تحسين، من قبيل الاستهداف، والرصد والتقييم.

107- ويجري إعداد مشروع التقرير النهائي للتقييم المشترك على أساس ما تحقق خلال العملية. وعرض مشروع التقرير النهائي على إدارتي المنظمين للنظر فيه وإبداء التعليقات عليه في مطلع يوليو/تموز. وسوف توزع الوثيقة بعد ذلك على الحكومات والجهات المعنية الأخرى في أفريقيا لإبداء ملاحظاتها عليه. وسيتم إجراء زيارات إلى بلدان أفريقية مختارة لمناقشة مشروع التقرير فيما بين سبتمبر/أيلول وأكتوبر/تشرين الأول. وأخيراً، سيناقش التقييم في لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009. كما سيناقش التقييم في لجنة الفعالية الإنمائية ومجلس إدارة مصرف التنمية الأفريقي.

108- ويعكف مكتب التقييم حالياً على إجراء تقييم مؤسسي لقدرة الصندوق على الترويج لابتكارات مناصرة للفقراء وقابلة للتكرار لأغراض الحد من الفقر الريفي. ويجري التحضير لعدد من المنجزات، بما في ذلك إجراء تقييم شامل لمبادرة تعميم الابتكار، ودراسة استقصائية بين الموظفين عن القدرات التنظيمية للصندوق في دعم تعزيز الابتكار، وإجراء دراسة مقارنة لاستخلاص الدروس المستفادة والممارسات السليمة في خمس منظمات مماثلة²⁴. المهمة بالابتكارات. وتجري حالياً زيارات إلى خمسة بلدان²⁵ تشمل بلداً واحداً في كل إقليم من الأقاليم التي تغطيها عمليات الصندوق. ومن المتوقع الانتهاء من التقييم بحلول نهاية عام 2009، وسيناقش في لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009.

109- وبدأ مكتب التقييم إجراء تقييم مؤسسي لنتائج ونتائج في تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ويجري إعداد وثيقة النهج التي ستتناول جملة أمور، منها تحديد الأهداف الرئيسية، ووضع الأسئلة الرئيسية، والعملية الشاملة لهذا التقييم المهم. وحسب ما تم الاتفاق عليه مع المجلس فسوف يتم الانتهاء من هذا التقييم في عام 2010 حتى يتسنى توفير مدخلات في الوقت المناسب للمساهمة في سياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين التي ستضعها الإدارة بعد الانتهاء من التقييم.

110- وعمل مكتب التقييم في عدد من تقييمات البرامج القطرية في عام 2009. وانتهى المكتب من تقييم البرنامج القطري للسودان بتنظيم حلقة عمل مائدة مستديرة وطنية في الخرطوم في فبراير/شباط. وساهم تقييم البرنامج القطري بمدخلات في وضع البرنامج الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج للسودان والذي نظر فيه المجلس في أبريل/نيسان 2009. وكشف تقييم البرنامج القطري عن أن أداء المشروع كان مرضياً إلى حد ما، وبخاصة فيما يتعلق بتعزيز الأمن الغذائي، والمشاركة المجتمعية في صنع القرار، والري على النطاق

²³ هذه هي البلدان الثمانية المشمولة بالزيارات القطرية بالإضافة إلى بوركينا فاسو وكينيا.

²⁴ المعهد الإنساني للتعاون الإنمائي، ومركز بحوث التنمية الدولية، وبرنامج المعونة الأيرلندية، وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، والبنك الدولي.

²⁵ بما فيها البرازيل، والمغرب، ونيجيريا، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وفيت نام.

الصغير. ومع ذلك فقد أظهر التقييم أنه كان يمكن تحقيق المزيد فيما يتعلق بحوار السياسات، وبخاصة على المستوى الوطني، على ضوء حضور الصندوق منذ فترة طويلة وما يتمتع به من مصداقية في البلد.

111- ويجري حالياً تنفيذ تقييمات لبرامج قطرية أخرى في الأرجنتين، والهند، وموزامبيق، والنيجر. وتشير النتائج الأولية لتقييم البرنامج القطري لموزامبيق أن الصندوق قد ساهم بدور مهم في الزراعة والتنمية الريفية في البلد، وبخاصة من خلال مصايد الأسماك الحرفية، والتمويل الريفي المستدام، والوصول إلى الأسواق. وعلاوة على ذلك فقد تحقق أيضاً تقدّم طيب في حوار السياسات. على أن التقييم يلاحظ أيضاً أنه من الأساسي للصندوق تعزيز حضوره القطري في موزامبيق حتى يمكنه، من بين جملة أمور، مواصلة أداء دور مهم في عمليات السياسات والتنسيق بين المانحين ومواعة الأنشطة. وسوف يناقش تقييم البرنامج القطري لموزامبيق في لجنة التقييم خلال دورتها الثامنة والخمسين في أكتوبر/تشرين الأول 2009.

112- وسوف يصدر التقريران المتعلقان بتقييم البرنامجين القطريين للهند والنيجر بعد انتهاء فريق التقييم التابعين لمكتب التقييم من زيارتهما الميدانيتين في الجزء الأول من العام. ومن المتوقع أن يكتمل هذان التقييمان بحلول نهاية عام 2009. وتجدر الإشارة إلى أن مكتب التقييم، في إطار تقييم البرنامج القطري للهند، يجري دراسة حالة عن إدارة الأداء من أجل تحديد فرص وتحديات إدارة المشروعات وما يرتبط بذلك من عمليات أساسية لتحقيق النتائج على أرض الواقع. وفي سياق تقييم البرنامج القطري للنيجر، أُجريت تقييمات متخصصة للأداء والأثر في مشروعين لجمع البيانات الأولية المطلوبة لتعزيز الأساس التحليلي والكمّي للتقييم.

113- وفيما يتعلق بتقييمات المشروعات فإن مكتب التقييم، حسب ما تم الاتفاق عليه مع المجلس، يجري ستة تقييمات لمشروعات في بنن، والصين، والجمهورية الدومينيكية، وإثيوبيا، وأوغندا، واليمن. وسيتم الانتهاء من جميع التقييمات حسب الموعد المقرر في نهاية العام إلى جانب التقييم الجاري في الجمهورية الدومينيكية والذي سيتم الانتهاء منه في مطلع عام 2010 (انظر الحاشية 2).

114- وفيما يتعلق بالأولوية (2) التي تتعلق بأعمال التقييم التي تقتضيها سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم، يجري إعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لهذا العام. وسوف تناقش الوثيقة مع لجنة التقييم في الموعد المقرر في أكتوبر/تشرين الأول وستناقش بعد ذلك مع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009. ووفقاً للممارسات المعمول بها من قبل، يُخصّص التقرير السنوي عن النتائج والأثر المساحة الواجبة للتعلم بالإضافة إلى تناول أداء عمليات الصندوق وأثرها. ويركز التقرير السنوي عن النتائج والأثر لعام 2009 على موضوعي التعلم اللذين تم الاتفاق عليهما مع المجلس في السنة الماضية، وهما الوصول إلى الأسواق، والبيئة وإدارة الموارد الطبيعية. وفي هذا الصدد، أعد مكتب التقييم ورقات مسائل ونظم حلقات تعلم متخصصة داخل المقر الرئيسي لمناقشة وتبادل الآراء مع موظفي عمليات الصندوق والمسؤولين الآخرين حول كل موضوع من هذين الموضوعين. ويركز التقرير السنوي عن النتائج والأثر لهذا العام بقوة على الشراكة مع شعبة التجارة والأسواق وشعبة البيئة وتغيّر المناخ والطاقة الحيوية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وبخاصة فيما يتعلق بإعداد ورقتي المسائل. كما شارك موظفو منظمة الأغذية والزراعة التابعون لهاتين الشعبتين وغيرهما من الشعب في حلقات التعلم التي أقيمت في مايو/أيار في إطار التقرير السنوي عن النتائج والأثر. وسوف تتناول الوثيقة النهائية للتقرير السنوي عن النتائج والأثر ما ستسفر عنه حلقات العمل من نتائج تتعلق بإجراءات المتابعة الرئيسية المقترحة لإدارة الصندوق للنظر في كل مجال من هذه المجالات المواضيعية.

115- وفي أبريل/نيسان 2009، أعاد المجلس التنفيذي النظر في تشكيل لجنة التقييم لفترة ولاية مدتها ثلاث سنوات²⁶ تنتهي في أبريل/نيسان 2012. وتم اختيار رئيس جديد للجنة (مدير المجلس التنفيذي الممثل لمصر²⁷) خلال الدورة السادسة والخمسين التي عُقدت في يونيو/حزيران. وعُقدت حتى الآن ثلاث دورات رسمية ودورتان غير رسميتين للجنة في أبريل/نيسان، ويونيو/حزيران، ويوليو/تموز. وشملت المسائل التي ناقشتها اللجنة خلال تلك الدورات تقييمات مشروعات الأرجنتين، وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، وتقييم البرنامج القطري لنيجيريا، والسياسة الجديدة للتمويل الريفي في الصندوق، إلى جانب تعليقات مكتب التقييم على نفس المواضيع، والعرض الأولي لبرنامج عمل مكتب التقييم المتواصل لمدة ثلاث سنوات (2010-2012) والمسائل المتعلقة بموارده لعام 2010، وتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة، وإجراءات تعيين مدير مكتب التقييم والتجديد له، ووثيقة نهج/اختصاصات استعراض الأقران الخارجيين لمكتب التقييم. وعُقدت جلسة توجيهية لأعضاء اللجنة الجدد خلال الدورة غير الرسمية التي عُقدت في يونيو/حزيران. ومن المزمع عقد دورتين أخريين خلال شهري أكتوبر/تشرين الأول وديسمبر/كانون الأول من عام 2009. وإضافة إلى ذلك، سينظم مكتب التقييم الزيارة الميدانية السنوية للجنة إلى الهند في ديسمبر/كانون الأول 2009.

116- ومن ناحية أخرى، وبناءً على طلب لجنة التقييم خلال دورتها السادسة والخمسين في يونيو/حزيران، أعد مكتب التقييم اقتراحاً لمواصلة تعزيز حلقة التعلم المتعلقة بالتقييم التي ستدخل ضمن وثيقة برنامج عمل مكتب التقييم الشامل المتواصل لمدة ثلاث سنوات 2010-2012 وميزانيته لعام 2010، وستجري مناقشتها مع لجنة التقييم خلال دورتها الثامنة والخمسين في أكتوبر/تشرين الأول 2009.

117- وبالنسبة للأولوية (3) المتعلقة بالتواصل والشراكة في التقييم، واصل مكتب التقييم تكثيف مشاركاته في مختلف محافل التقييم الدولية والعمليات المتصلة بالتقييم. وشارك المكتب في الاجتماع السنوي لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ويشترك في عضوية مختلف أفرقة المهام التابعة للفريق، بما في ذلك الأفرقة المعنية بتقييم الأثر، وحقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين. كما شارك مكتب التقييم في اجتماعات فريق التعاون في مجال التقييم التابع للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف وشبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر.

118- وأخيراً، بدأ في أبريل/نيسان من هذا العام سريان اتفاق الشراكة (المرحلة الثالثة) بين مكتب التقييم والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون. وسوف تتيح هذه الشراكة لمكتب التقييم المضي قدماً في تمويل أنشطة إضافية مبتكرة وتجريبية أو تعميق وتوسيع التحليل من أجل تعزيز التقييم المستند إلى الأدلة الذي لا تغطيه الميزانية الإدارية السنوية للمكتب. ومثال ذلك أن الشعبة تستخدم في عام 2009 موارد الشراكة في إجراء التقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على الترويج لابتكارات مناصرة للفقراء وقابلة للتكرار، ومواضيع التعلم المحددة في التقرير السنوي عن النتائج والأثر (انظر الفقرة 114 أعلاه)، وأنشطة تنمية القدرات في مجال التقييم، والتدريب، وإصدار دليل التقييم الجديد، وإجراء دراسة حالة خاصة عن إدارة الأداء في إطار تقييم البرنامج القطري للهند.

119- واضطلع مكتب التقييم ببعض الأنشطة التي ستساهم في وضع النهج الذي سيسير عليه والدور الذي سيشترك به مستقبلاً في تنمية القدرات في مجال التقييم بناءً على طلب لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في عام 2008. ويشمل ذلك تحديد معالم الأنشطة الجارية حالياً في الصين والهند لتنمية القدرات في مجال التقييم، وإجراء مناقشات مع الحكومتين المعنيتين ومع البنك الدولي والجهات الأخرى لتحديد الشراكات المحتملة في هذا المجال. وسوف يرد

²⁶ التشكيل الجديد للجنة يشمل البرازيل وكندا ومصر والهند وإندونيسيا وأيرلندا وهولندا ونيجيريا والسويد.

²⁷ الدكتور عبد العزيز محمد حسني.

موجز بأهم جهود تنمية القدرات في مجال التقييم في وثيقة برنامج عمل مكتب التقييم الشامل وميزانيته التي ستناقشها اللجنة في أكتوبر/تشرين الأول.

120- ومن ناحية أخرى، ومع مراعاة الحاجة إلى ضمان استقلالية وظيفة التقييم، شارك موظفو مكتب التقييم في العديد من عمليات تعزيز الجودة في المقر، من قبيل اجتماعات لجنة توجيه السياسات والاستراتيجيات التشغيلية ومنتديات السياسات، من أجل كفاءة الاستيعاب الكافي للدروس المستفادة من التقييمات عند وضع سياسات الصندوق واستراتيجياته ومشروعاته الجديدة.

121- وفي إطار الأولوية (4) المتعلقة بمنهجية التقييم وفعالية مكتب التقييم، تعكف الشعبة على إدخال دليل التقييم الجديد، ويشمل ذلك ترجمة الدليل إلى جميع لغات الصندوق الرسمية، وطبع الوثيقة ونشرها، ووضع وحدة تدريبية قياسية لموظفي مكتب التقييم وخبرائه الاستشاريين. وحول موضوع آخر، يتبع مكتب التقييم نهجاً يتسم بقدر أكبر من المنهجية في استعراضات الأقران الداخليين لجميع التقييمات التي يضطلع بها. والغرض من هذه الاستعراضات الداخلية هو تعزيز تبادل المعرفة وكفاءة تحسين جودة منجزات مكتب التقييم. وعلاوة على ذلك، وحسب ما هو متفق عليه مع اللجنة والمجلس التنفيذي، يتعاقد مكتب التقييم حالياً مع كبار المستشارين المستقلين في جميع عمليات التقييم الرفيعة المستوى (التقييمات المؤسسية وتقييمات البرامج القطرية) التي تسهم أساساً في إبداء المشورة للشعبة من خلال عملية التقييم وتوفير ضمانات للجنة التقييم والمجلس التنفيذي بشأن جودة التقييمات التي يجريها المكتب وأساليب العمل التي يسير عليها. وأخيراً، سيقدّم مكتب التقييم في أكتوبر/تشرين الأول عرضاً عاماً للتقدم المحرز على أساس المؤشرات المحددة في الإطار الجديد لقياس النتائج²⁸ الذي وافق عليه المجلس خلال دورته الخامسة والتسعين في ديسمبر/كانون الأول 2008.

122- ومن الأنشطة الأخرى التي بدأ العمل بها إجراء استعراض من الأقران الخارجيين لمكتب التقييم، بما في ذلك استعراض لسياسة التقييم في الصندوق. ومن المتوقع الانتهاء من استعراض الأقران الخارجيين بحلول نهاية عام 2009 وسيناقش في لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول. ويجري الاضطلاع باستعراض الأقران تحت إشراف فريق التعاون في مجال التقييم، ويشارك فيه رئيس فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وحسب ما تم الاتفاق عليه مع المجلس في السنة الماضية فإن استعراض الأقران يشمل وظيفة التقييم برمتها، بما في ذلك أداء مكتب التقييم وجودة منتجاته، ومنهجيته وعملياته، وسياسة التقييم، وعمليات التقييم الذاتي التي تجريها إدارة الصندوق، بالإضافة إلى دور وعمليات لجنة التقييم.

ثالثاً - استعراض تجربة عام 2009

123- على غرار السنوات السابقة، أجرى مكتب التقييم، قبل تحديد مجالات أولوياته وبرنامج عمله لفترة السنوات الثلاث 2010-2012 وقضايا الموارد لعام 2010، استعراضاً لتجربة تنفيذ برنامج عمله وميزانيته لعام 2009. وفيما يلي عرض موجز لثلاث قضايا رئيسية منبثقة عن هذا الاستعراض.

124- وبالإضافة إلى الإبلاغ عن النتائج التي تحققت من خلال العمليات المدعومة من الصندوق فإن أحد المجالات التي يزداد فيها بذل الجهود واستثمار الموارد يتمثل في فهم الأسباب التقريبية وراء الأداء (أي عوامل السببية). ولذلك يكرّس مكتب التقييم مزيداً من الاهتمام لتجاوز الإجابة عن "ماهية الأداء الموثق" لكي يتناول أيضاً على نحو أشمل "الأسباب وراء المستوى الذي وصل إليه الأداء". ويتسم ذلك بأهمية قصوى في استخلاص الدروس

²⁸ انظر الملحق السادس عشر، الوثيقة EB 2008/95/R.2/Rev.1.

التي يمكن الاستفادة منها في النهوض بمستوى الفعالية الإنمائية الشاملة للصندوق. ويتحقق ذلك من خلال جملة أمور تشمل تكريس الوقت والجهد الكافي منذ بداية أي تقييم لتحديد الأسئلة الرئيسية التي ينبغي تناولها ومصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لتيسير العملية، وعن طريق إجراء استعراضات متعمقة من الأقران الداخليين لمنجزات التقييم الرئيسية، بما في ذلك التقرير الرئيسي.

125- وكانت التجربة المهمة المرتبطة بالتقييم المشترك المتعلق بأفريقيا والذي أُجري بالاشتراك مع مصرف التنمية الأفريقي قد تمخّضت عن العديد من الدروس التي يمكن الاستفادة منها في عمليات مماثلة في المستقبل. وعلى الجانب الإيجابي، يُدرك مكتب التقييم، من بين أمور أخرى، أن التقييمات المشتركة يمكن أن تساهم في توسيع نطاق التقييم، والحد من تكاليف المعاملات التي تتكبدها البلدان الشريكة، وتعزيز الشراكة بين المنظمات المعنية بالتقييم المشترك. ومن ناحية أخرى، تتطلب التقييمات المشتركة، فيما يبدو، مستوى أعلى نسبياً من التنسيق والاتصال والوقت للتنفيذ، إلى جانب الاعتبارات المتعلقة بإدارة العمليات والمخاطر. واستناداً إلى هذه التجربة، سيستطلع مكتب التقييم فرص إجراء تقييمات مشتركة في المستقبل، بما في ذلك التقييمات التي قد تتطلب درجات متباينة من "العمل المشترك". ويمكن لأحد أشكال التقييم المشترك بين منطمتين أن يشمل تكريس اهتمام محدد وشامل لتبادل الخبرات والدروس طيلة العملية بدلاً من أن يوجد بالضرورة فريق تقييم واحدٍ وتقرير نهائي مشتركٍ مثلما في التقييم المشترك الجاري المتعلق بأفريقيا. ومثال ذلك أنه في إطار تقييم البرنامج القطري للهند، حرص مكتب التقييم على التبادل النشط للمعلومات مع منظمة الأغذية والزراعة التي تضطلع حالياً بتقييم لعملياتها في نفس البلد. وسيجري على وجه الخصوص تنظيم اجتماع خاص لمناقشة الاستنتاجات المنبثقة عن تقييم البرنامج القطري لمنظمة الأغذية والزراعة والصندوق في الهند وتبادل الخبرات المكتسبة من هذا التقييم. كما ستوجّه الدعوة إلى منظمة الأغذية والزراعة لحضور حلقة عمل المائة المستديرة الوطنية التي ستتناول تقييم البرنامج القطري للهند وسيعقدها مكتب التقييم في دلهي في ديسمبر/كانون الأول 2009 لعرض نتائج تقييمه. كما يستطلع مكتب التقييم الفرص الأخرى لإجراء تقييمات مشتركة، من قبيل التعاون مع البنك الدولي في تقييم مؤسسي لنهج الصندوق ونتائجه في تشجيع المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بالنظر إلى أن مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي تُجري حالياً تقييماً للجهود التي يبذلها البنك والمساعدة التي يقدمها في الموضوع ذاته.

126- وفي حين أن التقييمات بحكم طبيعتها تتناول دائماً أداء الاستراتيجيات والعمليات السابقة فإن مكتب التقييم يعترف بأهمية رصد تطوّر استراتيجيات الصندوق وعملياته وتصميم مشروعاته أثناء إجراء عمليات تقييم مختارة. وفي هذا الصدد، وعلى سبيل المثال في تقييمات البرامج القطرية، يتجه مكتب التقييم بشكل متزايد أيضاً نحو استعراض العمليات المصممة حديثاً والعمليات الجارية، وبخاصة لبحث مدى ملاءمتها ومدى مراعاة الدروس المستفادة من التجارب السابقة في تصميم العمليات الجديدة. وبالإضافة إلى الإبلاغ عن نتائج العمليات السابقة، فإن ذلك يساعد عمليات التقييم التي يجريها المكتب على رصد الأولويات المتطورة والاتجاهات المستجدة في البرامج القطرية، وتقييم مدى الاستفادة الصندوق من التجارب السابقة. وأحد أمثلة ذلك هو استعراض الجودة عند الإدراج الذي يجري في إطار التقييم المشترك لأفريقيا.

رابعاً- أولويات مكتب التقييم للفترة 2010-2012

127- يقترح مكتب التقييم أربع أولويات للفترة 2010-2012، تراعي مقتضيات سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم، ومساهمة أعمال التقييم في تحقيق نتائج الإدارة المؤسسية المختارة.²⁹

128- ومجالات الأولويات الأربع الرئيسية للفترة 2010-2012 هي كالتالي:

- (أ) إجراء تقييمات مختارة على المستوى المؤسسي وللبرامج القطرية والمشروعات؛
- (ب) القيام بأعمال التقييم المحددة المطلوبة بموجب سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم؛
- (ج) التواصل والشراكة في التقييم؛
- (د) منهجية التقييم وفعالية مكتب التقييم.

129- ويمثّل مجال الأولوية (أ) صلب برنامج عمل مكتب التقييم. وفي إطار هذه الأولوية، سينجز مكتب التقييم عدداً من التقييمات التي بدأها في عام 2009، وهي تشمل التقييم المؤسسي لنهج ونتائج تشجيع المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في عمليات الصندوق، وتقييمات البرامج القطرية في الصين، وهانتي، وكينيا، واليمن. وسوف يُكرّس مكتب التقييم وقته واهتمامه بشكل خاص لكفالة تنفيذ أنشطة توعية واسعة بالدروس الرئيسية المستفادة والقضايا الناشئة عن التقييم المشترك لأفريقيا. وسوف يتطلب ذلك تنظيم حلقات عمل متخصصة يشارك فيها العديد من أصحاب المصلحة في أفريقيا، بما في ذلك المسؤولون الحكوميون، ومقررو السياسات، وممثلو المجتمع المدني، وإدارة الصندوق وموظفوه، وغيرهم.³⁰

130- وحسب الاتفاق مع لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول والمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2008، تأجل التقييم المؤسسي لاستراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق الذي كان من المقرر أصلاً البدء فيه بنهاية عام 2009 لمدة عام واحد. ووفقاً لقرار المجلس فإن الغرض من هذا التأجيل هو السماح لمكتب التقييم بالاضطلاع أولاً في الفترة 2009/2010 بالتقييم المؤسسي لنهج الصندوق ونتائجه في تشجيع المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والذي يعتبر أولوية رئيسية. ولذلك فإن التقييم المؤسسي لاستراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق سيبدأ في نهاية عام 2010 وسينتهي في عام 2011. وفي هذا الصدد، من المهم ملاحظة أن الإدارة ملتزمة بأن تعرض على المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2010 اقتراحاً بشأن دور الصندوق وأدواته في العمل مع القطاع الخاص. على أنه بالنظر إلى أن التقييم الذي سيجريه المكتب لن يكتمل إلا بحلول عام 2011، واستناداً إلى الممارسات السليمة المعمول بها في وضع السياسات والاستراتيجيات بعد إجراء تقييم لنفس الموضوع، فإن اللجنة قد ترغب في رفع توصية إلى المجلس تدعو فيها الإدارة إلى إعداد الاقتراح بشأن عمل الصندوق مع القطاع الخاص في عام 2012 بعد الانتهاء من التقييم المؤسسي. وأخيراً فقد أُدرج التقييم المؤسسي المُزمع إجراؤه لنهج الصندوق إزاء حوار السياسات في برنامج

²⁹ للصندوق عشر نتائج للإدارة المؤسسية، هي: تحسين إدارة البرامج القطرية، وتحسين تصميم المشروعات (القروض والمنح)، وتحسين دعم التنفيذ والإشراف عليها، وتحسين إدارة الموارد المالية، وتحسين إدارة الموارد البشرية، وتحسين إدارة المخاطر والنتائج، وتحسين الكفاءة الإدارية وتوفير بيئة تمكينية للعمل ولتقانة المعلومات والاتصالات، وتحسين المدخلات في حوارات السياسات العالمية للحد من الفقر الريفي، وإنشاء قاعدة فعالة وكفؤة لتسيير الأعضاء للصندوق، وتعزيز تعبئة الموارد للحد من الفقر الريفي.

³⁰ ستمول جهود التوعية، بما في ذلك ترجمة ونشر تقرير التقييم باللغات المعنية وتنظيم حلقات العمل التي يشارك فيها العديد من أصحاب المصلحة من خلال الأموال المتممة الكندية (انظر الملحق الثالث).

العمل المتواصل لمدة ثلاث سنوات بعد الانتهاء من التقييم المؤسسي لاستراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق.

131- وتقرر مؤقتاً إجراء عدد من التقييمات المؤسسية خلال الفترة 2010-2012. وأحد المعايير الرئيسية المتبعة في إدراج التقييم المؤسسي في برنامج العمل هو ضرورة وجود نية واضحة من الإدارة لوضع برنامج جديد للفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج في نفس البلد بعد الانتهاء من إجراء التقييم المؤسسي. ولذلك فقد نقرر مؤقتاً، بعد التشاور مع دائرة إدارة البرامج، إجراء تقييمات مؤسسية للبلدان التالية خلال الفترة 2010-2012: غانا، ومدغشقر، ورواندا، وفييت نام.

132- كما تقرر أيضاً إجراء العديد من تقييمات المشروعات خلال نفس الفترة. وأقترحت على وجه الخصوص بصورة مؤقتة خمسة تقييمات جديدة في عام 2010 لمشروعات في أذربيجان، وغانا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، ورواندا، وجمهورية تنزانيا المتحدة³¹. وأما التقييمان اللذان سيجريان في رواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة فهما تقييمان مؤقتان تقتضي سياسة التقييم إجراءهما قبل الشروع في تصميم المرحلة التالية للمشروعات ذات الصلة. كما سيشمل برنامج العمل لفترة السنوات الثلاث مؤقتاً عدداً من تقييمات الإنجاز وتقييمات المشروعات المؤقتة خلال العامين 2011 و2012 لمناقشتها مع اللجنة في أكتوبر/تشرين الأول 2009.

133- وفي إطار الأولوية (ب)، سيقوم مكتب التقييم بإعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق كل سنة خلال الفترة الممتدة من عام 2010 حتى عام 2012، وسيعرضه، وفقاً للممارسات المعتادة، على كل من لجنة التقييم والمجلس التنفيذي. كما سيقوم المكتب باستعراض تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة، وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، وإعداد تعليقاته عليهما. ووفقاً لاختصاصات لجنة التقييم، سيعد المكتب أيضاً تعليقاته على أي اقتراح تضعه الإدارة بشأن سياسات المنظمة في المجالات التي تكون قد تجمعت فيها للمكتب على مر السنوات ما يكفي من أدلة التقييم والدروس المستفادة. وأخيراً، سيعد المكتب كل عام خلال الفترة 2010-2012 برنامج عمل متواصل لفترة ثلاث سنوات،³² إلى جانب اقتراح محدد لميزانية السنة الأولى من فترة الثلاث سنوات في برنامج العمل المتواصل.

134- وبموجب اختصاصات لجنة التقييم، سينظم مكتب التقييم أربع دورات للجنة سنوياً، بالإضافة إلى أية دورات استثنائية يرى رئيس اللجنة ضرورة عقدها. وستحدد اللجنة جدول أعمالها المؤقت للسنة التالية في دورة ديسمبر/كانون الأول. وفي هذا الصدد، من المقترح أن تجري اللجنة أولى زياراتها الميدانية السنوية في عام 2010 إلى موزامبيق فيما يتعلق بالتقييم الجاري للبرنامج القطري، وفي عام 2011 إلى اليمن، وفي عام 2012 إلى غانا فيما يتصل بالتقييمات المزمعة للبرامج القطرية في تلك البلدان. وسوف يقترح مكتب التقييم على اللجنة الإطار الزمني الدقيق لتلك الزيارات للنظر فيه خلال دورتها التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول.

135- وفيما يتعلق بالأولوية (ج)، سيواصل مكتب التقييم جهوده لضمان مراعاة جوانب التواصل ونشر المعرفة في كل تقييم منذ بدايته. وسيواصل المكتب الممارسة الحالية المتمثلة في إرسال نسخ مطبوعة من تقارير التقييم

³¹ تتضمن الفقرتان 133 و134 قائمة بالبلدان التي من المرجح أن تجري فيها تقييمات للبرامج القطرية وتقييمات للمشروعات في عام 2010. وستوضع القائمة النهائية خلال سبتمبر/أيلول 2009 وستدرج في وثيقة برنامج العمل الشامل لمكتب التقييم وميزانيته وستناقش مع اللجنة في أكتوبر/تشرين الأول 2009.

³² سيغطي ذلك برنامج فترة الثلاث سنوات 2010-2012 (الذي سيُعرض على المجلس التنفيذي في عام 2009)، وبرنامج فترة 2011-2013 (الذي سيُعرض على المجلس في عام 2010) وبرنامج فترة 2012-2014 (الذي سيُعرض في عام 2011).

ووثائق الملامح³³، والأفكار المستخلصة³⁴، إلى أعضاء المجلس التنفيذي والشركاء في البلدان النامية وغيرهم، وتحديث القسم الخاص بالتقييم في الموقع الشبكي للصندوق. وتمشياً مع سياسة التقييم، سيواصل المكتب مشاركته في المنابر الداخلية للصندوق (مثل لجنة توجيه الاستراتيجيات والسياسات التشغيلية) بهدف توضيح وتعميق فهم دروس التقييم وتوصياته. وتشمل الأنشطة الأخرى تنظيم حلقات عمل للتعلّم من كل تقييم يتم إجراؤه كوسيلة لمناقشة نتائج التقييم والدروس المستفادة مع مختلف أصحاب المصلحة. وإضافة إلى ذلك، سيواصل المكتب، من خلال التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، تحديد مواضيع التعلّم الرئيسية التي ستناقش مع إدارة الصندوق خلال حلقات التعلّم التي ستقام داخل المقرّ.

136- وفيما يتعلق بالشراكات، سيشارك مكتب التقييم بدور نشط في مناقشات فريق التعاون في مجال التقييم، وشبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. كما سيشارك المكتب في مؤتمرات وحلقات عمل دولية وإقليمية مختارة حول التقييم والمواضيع ذات الصلة، بما في ذلك المؤتمرات وحلقات العمل التي ستنظمها جمعيات ورابطات التقييم المختارة (مثل رابطة التقييم الأفريقية وجمعية التقييم الأوروبية). وبالإضافة إلى ذلك، سيشارك المكتب بانتظام أكثر في تنمية القدرات في مجال التقييم، مع تركيز جهوده على بناء قدرات التقييم في القطاع الزراعي والريفي بالشراكة مع المنظمات الأخرى. وفي هذا الصدد، ستتضمن وثيقة برنامج العمل الشامل لمكتب التقييم وميزانيته التي ستعرض على اللجنة في أكتوبر/تشرين الأول 2009 النهج الشامل المقترح لتنمية قدرات التقييم والأنشطة التي سيركّز عليها المكتب في عام 2010. وأخيراً، سيواصل المكتب شراكته مع الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (انظر الفقرة 118) وسيستخدم الموارد في جملة أمور، منها تقييم المساواة بين الجنسين ومواضيع التعلّم المختارة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2010.³⁵

137- وفيما يتعلق بالأولوية (د)، سيكفل مكتب التقييم تطبيق دليل التقييم الجديد بدقة في جميع عمليات التقييم التي سيتم إجراؤها، وسيواصل التعاقد مع كبار المستشارين المستقلين لإجراء التقييمات الرفيعة المستوى، وسيواصل تعزيز أنشطته في مجال استعراضات الأقران الداخليين لتغطية جميع التقييمات التي ستجريها الشعبة في عام 2010. وسوف تحتفظ الشعبة بالوقت والموارد لتنفيذ إجراءات المتابعة التي يوصي بها استعراض الأقران الخارجيين لمكتب التقييم الذي يجري تنفيذه في عام 2009.

خامساً- مسائل الموارد لعام 2010

138- تعتزم الشعبة العمل في عام 2010 باستخدام نفس مستويات الموارد البشرية التي كانت عليها في عام 2009 (انظر الملحق الثاني لمزيد من المعلومات عن مستويات الموظفين في مكتب التقييم).

139- وباستخدام نفس معامل التضخم (1.5 في المائة في تكاليف غير الموظفين، وزيادة بنسبة 6.5 في المائة في تكاليف الموظفين) الذي طبّقه الصندوق في العرض الأولي لميزانيته الإدارية لعام 2010، فإن الميزانية المقترحة

³³ تتكون وثائق الملامح من موجز مؤلف من صفتين يتضمن الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية الصادرة عن كل عملية تقييم في الصندوق. وهي تشكل عينة من نتائج التقييم وحافزا للقراء للتعلم ومتابعة القضايا الهامة في التقرير الكامل.

³⁴ أفكار التقييم المستخلصة تركز على قضية ناشئة عن التقييمات المؤسسية والمواضيعية أو تقييمات البرامج القطرية. من خلال تقديم فرضيات، تشكل هذه الأفكار أرضية للنقاش والتداول ما بين أهل الاختصاص وصانعي السياسات داخل الصندوق وخارجه على حد سواء.

³⁵ وفقاً لقرار المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2008، تشمل مواضيع التعلّم المحددة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2010 الرصيد البشري والاجتماعي والتمكين، والمؤسسات والسياسات.

لمكتب التقييم لعام 2010 تبلغ 6 ملايين دولار أمريكي تقريباً (انظر الملحق الثالث). ويمثل ذلك انخفاضاً مقداره 100 000 دولار أمريكي تقريباً بالقيمة الحقيقية، أو 1.8 في المائة من مجموع الميزانية الإدارية لعام 2009. ومن المهم كذلك ملاحظة أن الميزانية الإدارية لعام 2009 بالنسبة لسائر الصندوق سيعاد احتسابها في النصف الثاني من هذا العام، وهو ما سينطوي على عواقب بالنسبة لاقتراح الميزانية النهائية لعام 2010. وستُعرض التفاصيل المحددة المتعلقة بميزانية عام 2010 على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009 بعد مناقشتها مع لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول.

إنجازات مكتب التقييم المتعلقة بالأولويات والأنشطة المزمعة لعام 2009

الوضع الراهن	وضع التنفيذ المقرر	أنشطة التقييم	نوع العمل	مجال الأولوية
سيكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2009 بمناقشته في لجنة التقييم والمجلس التنفيذي (انظر الحاشية 2 في الوثيقة الرئيسية)	يكتمل في يونيو/حزيران 2009	التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي لسياسات وعمليات التنمية الزراعية والريفية في أفريقيا	1- تقييمات مؤسسية	الأولوية ألف: إجراء تقييمات مؤسسية مختارة وتقييمات للبرامج القطرية والمشروعات
سيكتمل في الموعد المقرر	يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2009	قدرة الصندوق على الترويج للابتكارات المناصرة للقراء والقابلة للتكرار	2- تقييمات البرامج القطرية	
سيكتمل في عام 2010 بسبب انسحاب الرئيس المختار لفريق الخبراء الاستشاريين في آخر لحظة وتفشي وباء الإنفلونزا مؤخراً في البلد	يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2009	الأرجنتين		
سينفذ في الموعد المقرر	يبدأ في نوفمبر/تشرين الثاني 2009	الصين		
سينفذ في الموعد المقرر	يبدأ في نوفمبر/تشرين الثاني 2009	هايتي		
يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر	يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2009	الهند		
سينفذ في الموعد المقرر	يبدأ في نوفمبر/تشرين الثاني 2009	كينيا		
يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر	يكتمل في سبتمبر/أيلول 2009	موزامبيق		
يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر	يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2009	النيجر		
اكتمل	يكتمل في مارس/آذار 2009	السودان		
سينفذ في الموعد المقرر	يبدأ في نوفمبر/تشرين الثاني 2009	اليمن		
يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر	يكتمل في أغسطس/آب 2009	إثيوبيا: برنامج الوساطة المالية الريفية	3- تقييمات المشروعات 3-1 تقييمات مرحلية	
يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر	يكتمل في أغسطس/آب 2009	أوغندا: مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية		
يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر	يكتمل في أغسطس/آب 2009	بنن: برنامج تنمية إنتاج الجزريات والدرنيات	3-2 تقييمات الإنجاز	
يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر	يكتمل في أغسطس/آب 2009	الصين: مشروع تخفيف وطأة الفقر في غانكسي		
سيبدأ في سبتمبر/أيلول 2009 بسبب الإجازة الطارئة غير المتوقعة لرئيس المقيمين المعيّن	يكتمل في أغسطس/آب 2009	الجمهورية الدومينيكية: مشروع صغار المزارعين في الإقليم الجنوبي الغربي - المرحلة الثانية		
يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر	يكتمل في أغسطس/آب 2009	اليمن: مشروع التنمية في منطقة ريمة		
ستقوم لجنة التقييم، بناءً على قرارها، بإجراء زيارتها الميدانية السنوية إلى الهند في الفترة من 7 إلى 11 ديسمبر/كانون الأول	زيارة ميدانية في عام 2009	زيارة ميدانية تقوم بها لجنة التقييم	4- لجنة التقييم والمجلس	الأولوية باء - القيام بأعمال التقييم المحددة التي تقتضيها تنفيذ سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم
يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر	يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2009	استعراض تنفيذ برنامج العمل المتواصل وميزانية الثلاث سنوات 2009-2011 وإعداد برنامج العمل المتواصل وميزانية الثلاث سنوات 2010-2012		

مجال الأولوية	نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المقرر	الوضع الراهن
		التقرير السنوي السابع عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2009	يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر وسيناقش مع لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول ومع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009 حسب الخطة الموضوعة
		تعليقات مكتب التقييم على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة	يكتمل في سبتمبر/أيلول 2009	اكتمل
		تعليقات مكتب التقييم على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2009	ستناقش الوثيقة المشفوعة بتعليقات مكتب التقييم مع لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009 حسب الخطة الموضوعة
		تعليقات مكتب التقييم على سياسات عمليات مختارة للصندوق (التعليقات على سياسة الصندوق بشأن التمويل الريفي في أبريل/نيسان 2009، وسياسة الصندوق بشأن الانخراط مع الشعوب الأصلية، وسياسة تمويل المنح في الصندوق) أعدتها إدارة الصندوق لتتظر فيها لجنة التقييم	يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2009	تم الاضطلاع بذلك في الموعد المقرر (التعليقات على سياسة التمويل الريفي في أبريل/نيسان، والسياسة المتعلقة بالشعوب الأصلية في يوليو/تموز، وسياسة تمويل المنح في ديسمبر/كانون الأول 2009)
		عقد أربع دورات عادية ودورات مخصصة إضافية وفقاً للاختصاصات المعدلة للجنة التقييم ونظامها الداخلي	يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2009	عُقدت حتى الآن ثلاث دورات رسمية. وبالإضافة إلى ذلك، تم تنظيم دورتين غير رسميتين لمناقشة إجراءات تعيين مدير مكتب التقييم والتجديد له. وأخيراً، عُقدت أيضاً دورة توجيهية لأعضاء اللجنة الجدد
الأولوية جيم: التواصل والشراكة في التقييم	5- أنشطة الاتصال	تقارير التقييم، والملاحم، والأفكار، والموقع الشبكي لمكتب التقييم، وما إلى ذلك	يناير/كانون الثاني-ديسمبر/كانون الأول 2009	يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر
	6- الشراكات	فريق التعاون في مجال التقييم، وشبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والشراكة مع الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون	يناير/كانون الثاني-ديسمبر/كانون الأول 2009	يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر
	7- تعزيز الجودة واللجان المطلوبة لتوجيه الاستراتيجيات والسياسات التشغيلية	المشاركة في عمليات مختارة لتعزيز الجودة داخل المقر، مثل حضور لجان توجيه الاستراتيجيات والسياسات التشغيلية التي تناقش السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والمشروعات التي خضعت لتقييم من مكتب التقييم ويجري النظر فيها لمتابعتها	يناير/كانون الثاني-ديسمبر/كانون الأول 2009	يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر
	8- تنمية القدرات في مجال التقييم	وضع نهج لتنمية قدرات التقييم في البلدان الشريكة	يناير/كانون الثاني-ديسمبر/كانون الأول 2009	يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر
الأولوية دال: منهجية التقييم وفعالية مكتب التقييم	9- العمل المنهجي	استعراض خارجي من الأقران في فريق التعاون في مجال التقييم لمكتب التقييم، بما في ذلك سياسة التقييم	يناير/كانون الثاني-ديسمبر/كانون الأول 2009	سينفذ في الموعد المقرر
		تحسين نظم الرصد والتقييم في عمليات الصندوق	يناير/كانون الثاني-ديسمبر/كانون الأول 2009	سينفذ في الموعد المقرر

مجال الأولوية	نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المقرر	الوضع الراهن
		إصدار ونشر دليل التقييم الجديد إلى جانب التدريب على استخدامه	يناير/كانون الثاني-ديسمبر/كانون الأول 2009	يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر
		ضمان الجودة والإشراف على تطبيق المنهجية	يناير/كانون الثاني-ديسمبر/كانون الأول 2009	يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر
		تنفيذ مصفوفة قياس النتائج لرصد وتعزيز فعالية وجودة أعمال مكتب التقييم، بما في ذلك رفع التقارير إلى لجنة التقييم والمجلس التنفيذي	يناير/كانون الثاني-ديسمبر/كانون الأول 2009	يجري التنفيذ حسب الموعد المقرر
		استعراضات داخلية لجميع التقييمات من جانب الأقران في مكتب التقييم	يناير/كانون الثاني-ديسمبر/كانون الأول 2009	سُتُنَفَّذَ في الموعد المقرر

مستويات الموظفين في مكتب التقييم في عام 2010

2010			مستوى 2009	مستوى 2008	مستوى 2007	مستوى 2006
المجموع	موظفو فئة الخدمات العامة	الموظفون المهنيون				
19.5	8	11.5	19.5 ^أ	18.5	20	18

^أ وافق المجلس التنفيذي على زيادة مستوى الموظفين في ديسمبر/كانون الأول 2008 للسماح بتعيين محلل بحوث للتعويض جزئياً عن الوقت التراكمي الذي من المتوقع أن يخصصه المقيمون الحاليون للأنشطة الإضافية المرتبطة بتحسين فعالية وجودة عمل مكتب التقييم.

ميزانية مكتب التقييم المقترحة لعام 2010

(بالدولار الأمريكي)

الميزانية المقترحة لعام 2010							
معدل تضخم بنسبة 1.5 في المائة (ب) في المائة (ج) تكاليف الموظفين (د)	زيادة بنسبة 6.5 في المائة في تكاليف الموظفين (د) بالقيمة الحقيقية	الزيادة/النقص	مجموع ميزانية 2010	ميزانية 2009 (ب)	ميزانية 2008 (ب)	ميزانية 2007 (ب)	ميزانية 2006 (ب)
40 440	-	106 440-	2 630 000	2 696 000	2 465 565	2 990 565	2 684 000
-	205 260	0	3 363 111	3 157 851	2 777 012	2 835 130	2 221 000
40 440	205 260	106 440-	5 993 111	5 853 851	5 242 577	5 825 695	4 905 000

(أ) الميزانية المعدلة. وكما هو الحال بالنسبة لسائر الصندوق فإن شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية في الصندوق تعدل الأرقام خلال العام لمراعاة تقلبات سعر الصرف بين اليورو والدولار الأمريكي.

(ب) حسب موافقة الدورة الثانية والثلاثين لمجلس المحافظين. وحسب ما اقترحه شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية، ستعدل الميزانيتان الإداريتان للصندوق ومكتب التقييم لاحقاً في عام 2009. وسوف تشكل الميزانية المعاد احتسابها الأساس الذي ستستند إليه الميزانية النهائية المقترحة لمكتب التقييم لعام 2010 والتي ستدرج في برنامج العمل الشامل لمكتب التقييم وميزانيته التي ستناقشها لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول 2009.

(ج) كما هو الحال بالنسبة لباقي الصندوق.

(د) كما هو الحال بالنسبة لباقي الصندوق وحسب ما أوصت به شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية. وسوف تتاح التكاليف المعيارية التفصيلية على أساس بيانات لجنة الخدمة المدنية الدولية في الوقت المناسب وستسجل في وثيقة برنامج العمل الشامل وميزانية مكتب التقييم.

الأموال المتممة:

- (أ) سويسرا: استخدم مكتب التقييم حتى الآن خلال عام 2009 ما يقرب من 250 000 دولار أمريكي من الموارد المخصصة للشراكة بين مكتب التقييم والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (انظر الفقرة 118). ومن المتوقع استخدام ما يقرب من 150 000 دولار أمريكي من موارد الشراكة خلال عام 2010 لإجراء التقييم المؤسسي للمساواة بين الجنسين وإعداد ورقات المسائل في سياق التقرير السنوي عن النتائج والأثر لعام 2010.
- (ب) كندا: سيستخدم ما يقرب من 200 000 دولار أمريكي لأنشطة التوعية المرتبطة بالتقييم المشترك لأفريقيا (انظر الفقرة 129).