

Document: EC 2016/95/W.P.3/Add.1  
Agenda: 5  
Date: 15 November 2016  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## تعليقات مكتب التقييم المستقل على الخطة المؤسسية للامركزية في الصندوق

مذكرة إلى السادة أعضاء لجنة التقييم

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**William Skinner**

مدير مكتب شؤون الهيئات الرئاسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2974  
البريد الإلكتروني: gb\_office@ifad.org

**Oscar A. Garcia**

مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2274  
البريد الإلكتروني: o.garcia@ifad.org

**Fabrizio Felloni**

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

لجنة التقييم – الدورة الخامسة والتسعون  
روما، 28 نوفمبر/تشرين الثاني 2016

للاستعراض

## تعليقات مكتب التقييم المستقل على الخطة المؤسسية للامركزية في الصندوق

### تعليقات عامة

- 1- يرحب مكتب التقييم المستقل بالخطة المؤسسية للامركزية في الصندوق، التي ستعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. وتبني هذه الخطة على التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق الذي أجراه مكتب التقييم المستقل واستكماله في عام 2016.
- 2- وفي غضون ثلاث عشرة سنة، تحول الصندوق من مؤسسة لا تتسم عملياً بأي حضور قطري إلى منظمة تمتلك أربعين مكتبا قطريا (من بينهم 39 مكتبا قيد التشغيل) بحلول منتصف عام 2016. وقد وجد التقييم المؤسسي بأن هذا التحرك نحو اللامركزية مبرر جدا بالإجمال، وقد عزز من مساهمة الصندوق في الحد من الفقر الريفي.
- 3- وفي واقع الأمر، تعرض الخطة المؤسسية للامركزية كوثيقة استراتيجية، وهي توفر توجهات عريضة بالنسبة للامركزية. كما أنها تتطرق لمعظم التوصيات والقضايا التي أثارها التقييم المؤسسي. أما سير الإجراءات التي تقترحها، فيتنسق تماماً مع العديد من المجالات لإدخال التحسينات وسد الفجوات التي حددها التقييم المؤسسي. وبعض هذه المجالات تتطلب المزيد من الاهتمام في المستقبل، وهناك حاجة واضحة لصياغة المقترحات التشغيلية والخطط المخصصة المتعلقة بينود عديدة. ومن أهم الخصائص الإيجابية لهذه الخطة، علاوة على المجالات التي تتطلب المزيد من الاهتمام والتحسينات، ما سيتم تحديده بتفصيل أكبر أدناه.

### الخصائص الإيجابية الرئيسية

- 4- تتسق هذه الخطة مع التقييم المؤسسي في إيلاء الأولوية لتعزيز وتعميق الحضور القطري عوضاً عن توسيع عدد المكاتب القطرية. إذ تشير الإسقاطات إلى أن عدد المكاتب القطرية سيبقى بحدود الأربعين عندما تصل هذه الخطة مرحلة التنفيذ الكامل. ويبدو ذلك خياراً متيناً، إذ أظهر التقييم المؤسسي أن افتتاح عشرة مكاتب إضافية، كما كان متوقفاً في التحديث الذي عرض على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016، من شأنه أن يزيد من تغطية حافظة الإقراض من خلال المكاتب القطرية بحدود 7 في المائة فقط، ولكنه سيؤدي إلى إضافات كبيرة الحجم على تكاليف الحضور القطري ( 15 في المائة).
- 5- كما وجد التقييم المؤسسي أيضاً بأن المراكز شبه الإقليمية أثبتت تمتعها بميزات استراتيجية وفعالية التكاليف على حدٍ سواء (لجهة وسطي تكاليف التشغيل لكل بلد وكل مشروع) مقارنة بغيرها من أنماط الحضور القطري. وبصورة مشابهة، تقترح الخطة أيضاً إعادة تنظيم المكاتب القطرية حول ما يلي: (1) المراكز شبه الإقليمية الأكبر؛ (2) مجموعات المكاتب القطرية (التي تغطي نمطياً ثلاثة بلدان)، مع الإبقاء على خيار وجود مكتب قطري منفرد فقط للبلدان التي تتمتع بحافظة أكبر، وبالنسبة للبلدان التي تعاني من الهشاشة، أو تسود فيها بعض الظروف المخصصة الأخرى. ويستجيب مقترح إعادة التجميع الوارد أعلاه للحاجة

لتركيز أفضل للموارد ولخلق الكتلة الحرجة من الموظفين، عوضاً عن نشر الموارد بصورة قد تكون واسعة ولكنها شديدة الضحالة.

6- وبما يتماشى مع توصيات التقييم المؤسسي، تؤكد الخطة على أهمية إجراء عملية تحليل وظيفي لإعادة تنظيم المكاتب القطرية والمقر. وسيشكل ذلك تحسناً مقارنة بالفترة الماضية عندما كان قرار إنشاء مكاتب قطرية جديدة لا يتخذ على الدوام بعد تقدير معمق للاحتياجات والفوائد والتكاليف المتوقعة. وبشكل خاص، سيكون من الهام أن تضع عملية التحليل الوظيفي هذه جملة من المعايير لإنشاء المراكز شبه الإقليمية أو المجموعات، وللمزيد من الإيضاح عن الفروقات بين هذين النمطين.

7- تؤكد الخطة على الحاجة لإيضاح أكبر لما يلي: (1) ما يمكن توقعه من الأنماط المختلفة للحضور القطري؛ (2) الأدوار والمسؤوليات المختلفة للموظفين ضمن كل مكتب قطري. ويكتسب ذلك أهمية خاصة لأن التقييم المؤسسي قد وجد بأنه يتوقع لجميع المكاتب القطرية مبدئياً أن تؤدي نفس الجملة الواسعة من الأنشطة في حين أن تزويدها بالموظفين والميزانيات المرصودة لها تتفاوت بصورة كبيرة بين مكتب وآخر. إذ لا يتمتع بعضها إلا بقدر محدود للغاية من الموارد للانخراط بصورة فعالة في الأنشطة غير الإقرضية مثل إدارة المعرفة، وإرساء الشراكات، وحوار السياسات. وبصورة مشابهة، فقد وجد التقييم المؤسسي أن موظفي المكاتب القطرية يطالبون بقدر أكبر من الوضوح بشأن التقسيم الداخلي للأعمال المنوطة بهم (بما في ذلك بين الموظفين الوطنيين والدوليين).

8- تعترف الخطة بالحاجة لتعزيز التفويض بالصلاحيات، مع إشارة مخصصة للالتزامات المالية، بناءً على المبادرة الريادية الحالية في فييت نام. ومع التحول المتوقع نحو إنشاء أو تعزيز المراكز شبه الإقليمية، سيحتاج موظفو المكاتب القطرية لأن يتخذوا عدداً متزايداً من القرارات التي قد يكون لها تبعات مالية، وبالتالي فإن ذلك سيتطلب منحهم المزيد من الصلاحيات للموافقة على المعاملات.

### المجالات التي تتطلب المزيد من الاهتمام والتحسين

9- توضيح افتراضات تقديرات التكاليف. مع أن الهدف المتمثل في تعزيز وتعميق الحضور القطري مبرر تماماً، فإن من بين التوصيات التي خرج بها التقييم المؤسسي تحسين فعالية التكاليف. وبناءً على الخطة (الفقرة 30)، ومع توقع وفورات تقدر بحدود 2.4 مليون دولار أمريكي في فترة التجديد الحادي عشر للموارد، كذلك يتوقع أيضاً زيادة صافية في التكاليف بحدود 1.6 مليون دولار أمريكي بنهاية فترة التجديد الحادي عشرة للموارد، وبعد تلك الفترة يتوقع للتكاليف الإضافية أن تستقر. ويمكن أن نعزو هذه الزيادات في التكاليف، وإلى حد كبير لزيادة تكاليف الموظفين، والمساحة المكتبية للمكاتب القطرية، علماً أنه وفي هذه المرحلة فإن جميع التقديرات تأشيرية فقط.

10- منذ عام 2016، أدرك الصندوق بأن اللامركزية تنطوي على تكاليف أعلى، ويتماشى ذلك مع خبرة المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وفي الوقت نفسه، فسيكون من المفيد توفير المزيد من الإيضاحات (مثلاً على شكل ملحق) لمحركات التكاليف والوفورات. ومن شأن استخدام موجز للافتراضات والتصورات للوصول إلى الأرقام الواردة أعلاه (مثلاً تعيين الموظفين الجدد، ندب الموظفين، بنود التكاليف التي سيتم نقلها) أن يعزز من مصداقية هذه التقديرات. وبصورة مماثلة، تصورات حجم برنامج القروض والمنح لفترة التجديد

العاشر للموارد وفترة التجديد الحادي عشر للموارد، من شأنها أن تساعد على وضع سياق وتبعات خطة اللامركزية.

11- على وجه العموم، سيكون من الأهمية بمكان وضع الشروط التي تضمن فعالية التكاليف ورصدها بصورة وثيقة أثناء التنفيذ. تتصور الخطة، من بين جملة أمور أخرى، تعزيز قدرة المراكز على توفير الخدمات التقنية، والإدارية والائتمانية، مما يعزز من قدرتها على دعم أداء العمليات وإحراز النتائج الإنمائية. إلا أنها قد تصبح أيضاً عاملاً في زيادة التكاليف، إذا ما اعتمدت على حد كبير على إحداث مناصب إضافية عوضاً عن النذب من المقر. وقد وجد التقييم المؤسسي بأن مستويات التوظيف في دائرة إدارة البرامج في مقر الصندوق بقيت على حالها دون تغيير تقريباً منذ عام 2008، على الرغم من إنشاء هذه المكاتب القطرية الجديدة.

12- **تحديد تكاليف خيارات الحضور القطري المختلفة.** وبما يتعلق بقضية مصادر زيادات التكاليف والوفورات، سلط التقييم المؤسسي الضوء على أهمية وضع تكاليف الخيارات المختلفة للحضور القطري كي تستتير بها القرارات المتخذة بشأن أنماط الحضور القطري المتبعة. ومن الموصى به إجراء عملية تحديد تكاليف المراكز شبه الإقليمية، ومجموعات المكاتب القطرية، والمكاتب القطرية الإفرادية، علاوة على تصور للحالة الأساسية للإدارة من المقر، كجزء من عملية تحليل الوظائف المنصورة. ولا بد لتغطية التكاليف هذه من أن تأخذ بعين الحسبان لا الميزانيات الموضوعية لتشغيل المكاتب القطرية فحسب، وإنما أيضاً التكاليف الإضافية لتوفير الدعم لها من المقر (مثلاً من خلال موظفي الخدمة العامة والموظفين المهنيين). كذلك تحتاج عملية تحديد التكاليف هذه أن تأخذ بعين الحسبان تصورات حجم برنامج القروض والمنح بموجب التجديدين العاشر والحادي عشر لموارد الصندوق.

13- ومن بين الأمور المتعلقة بالموارد أعلاه والموازية لها في الأهمية، تعديل نظام المحاسبة في الصندوق بحيث يمكن رصد التكاليف الفعلية المتكبدة جراء إنشاء المكاتب القطرية بصورة أفضل. وسيكون ذلك مجالاً هاماً للمتابعة. إذ أنه وحتى تاريخه وبالنسبة لتنفيذ الميزانية، يتم الإبلاغ عن التكاليف على مستوى الشعب الإقليمية فقط من خلال تجميع جميع التكاليف المتكبدة في المقر وفي المكاتب القطرية معاً. وستزداد أهمية إدخال التعديلات على نظام المحاسبة مع زيادة تعزيز الحضور القطري، مما يتطلب رسداً أفضل للتكاليف ضمن إطار النمو الصفري للميزانية المؤسسية.

14- **الموارد المتاحة للأنشطة غير الإقراضية.** تلاحظ الخطة (الفقرة 26) بأن الأنشطة غير الإقراضية لا ترتبط حصراً باللامركزية ولكنها تعترف بأن الحضور القطري يوفر فرصاً مخصصة لتعزيز إدارة المعرفة، وإرساء الشراكات وحوار السياسات. وقد أوصى التقييم المؤسسي بصياغة أهداف مركزة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وإيجاد خط مخصص في الميزانية مكرس لتلك الأنشطة. وسيكون من الهام متابعة هذه البنود أيضاً بما يتعدى الخطة المؤسسية.

15- وضمن الأنشطة غير الإقراضية، تشير الخطة (الفقرة 27) إلى الشراكات مع وكالتي الأمم المتحدة الأخرتين في روما. وقد وجد التقييم المؤسسي بأن الحضور القطري يفضل الاجتماعات والاتصالات الأكثر انتظاماً مع الوكالات الأخرتين في روما، ولكن ليس بالضرورة لتطوير شراكات كبيرة وبرامجية معهما. ومن الهام

بالنسبة للصندوق أن يوضح فيما لو كانت هذه الشركات تبقى أولوية للمكاتب القطرية، وما هو نوع التعاون الذي يمكن تصوره ضمن الموارد المحدودة.

16- دور المكاتب القطرية في تيسير الوصول إلى المنتجات المعرفية والمعلومات. مع المسؤوليات الإضافية التي ستضطلع بها المراكز شبه الإقليمية ومجموعات المكاتب القطرية، والطلب على إشراكها في تيسير الوصول إلى المعلومات، من المحتم أن تتزايد المنتجات المعرفية والتوثيق. وقد حدد التقييم المؤسسي بندين مخصوصين، اعترفت بهما إدارة الصندوق في استجابتها على التقييم، يتطلبان إيلاء اهتمام خاص أثناء المضي قدما، وهما: (1) الحاجة لتيسير الوصول إلى المنتجات المعرفية المتعددة التي تعدها المكاتب القطرية وفرق المشروعات التي يدعمها الصندوق؛ (2) الحاجة لإيجاد إطار لتحديد المتطلبات ومهارات الموظفين ومسؤولياتهم، والتفويض بالصلاحيات لموظفي المكاتب القطرية لأن من شأن ذلك أن يسهل الوصول إلى المعلومات والاتصالات.

### الملاحظات الختامية

17- يقدر مكتب التقييم المستقل جهود إدارة الصندوق في متابعة توصيات التقييم المؤسسي. وعلى وجه العموم، فقد حددت الخطة مجالات التحسينات التي تلقى صدى جيدا في التقييم المؤسسي من المنظور الاستراتيجي. ولا بد من صياغة خطط تشغيلية مفصلة في المستقبل، بما في ذلك تحليل معمق للوظائف، وعملية نمذجة لمحركات وتكاليف الوفورات. ويشجع مكتب التقييم المستقل إدارة الصندوق على أخذ التعليقات الواردة أعلاه بعين الاعتبار في عملها المستقبلي، ويبقى على الدوام على استعداد لإجراء المزيد من المناقشات معها.