

Document: GC 34/L.6
Agenda: 9
Date: 21 January 2011
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج
والميزانيتان الإدارية والرأسمالية للصندوق
لعام 2011، وبرنامج عمل مكتب التقييم
المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2011
وخطته الإشارية للفترة 2012-2013

مذكرة إلى السادة المحافظين

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Liam F. Chicca

الموظف المسؤول عن شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2462
البريد الإلكتروني: l.chicca@ifad.org

Gary Howe

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

Luciano Lavizzari

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

مجلس المحافظين - الدورة الرابعة والثلاثون
روما، 19-20 فبراير/شباط 2011

للموافقة

برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2011، وبرنامج عمل مكتب التقييم المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2011 وخطته الإشارية للفترة 2012-2013

- 1- تعرض الوثيقة المرفقة ببرنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2011، وبرنامج عمل مكتب التقييم المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2011 وخطته الإشارية للفترة 2012-2013. ووفقاً للبند 10 من المادة 6 من اتفاقية إنشاء الصندوق والمادة 6 من اللائحة المالية للصندوق، وبناءً على توصية المجلس التنفيذي، ترفع الميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق والميزانية الإدارية لمكتب التقييم فيه إلى مجلس المحافظين لإقرارها.
- 2- وكان المجلس التنفيذي قد وافق، في دورته الواحدة بعد المائة على برنامج عمل الصندوق لعام 2011، حيث أقرّ، لأغراض التخطيط، هذا البرنامج بمستوى قدره 640 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (1000 مليون دولار أمريكي) بالقيمة الاسمية، شريطة أن تستعرض الموارد المتاحة لعقد الالتزامات خلال عام 2011.
- 3- كما استعرض المجلس التنفيذي الميزانية الإدارية المقترحة والميزانية الرأسمالية المقترحة للصندوق والميزانية الإدارية لمكتب التقييم فيه لعام 2011، وأوصى برفعهما إلى مجلس المحافظين لإقرارهما.
- 4- وعليه، يوصى بأن يعتمد مجلس المحافظين مشروع القرار المرفق، ويصادق بمقتضاه على الميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق والميزانية الإدارية لمكتب التقييم فيه بالمبالغ المحددة فيها.

Document: EB 2010/101/R.2/Rev.1
Agenda: 3
Date: 14 December 2010
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج
والميزانيتان الإدارية والرأسمالية للصندوق
لعام 2011، وبرنامج عمل مكتب التقييم
المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2011
وخطته الإشارية للفترة 2012-2013

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Liam F. Chicca

الموظف المسؤول عن شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2462
البريد الإلكتروني: l.chicca@ifad.org

Gary Howe

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

Luciano Lavizzari

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

المجلس التنفيذي - الدورة الواحدة بعد المائة
روما، 14-16 ديسمبر/كانون الأول 2010

للموافقة

المحتويات

iii	موجز تنفيذي
1	توصية بالموافقة
	الجزء الأول - استعراض مسبق رفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق
1	المستند إلى النتائج وميزانيته الإدارية والرأسمالية لعام 2011
1	أولاً - برنامج عمل الصندوق لعام 2011
3	ثانياً - الميزانية الإدارية للصندوق
3	ألف- سياسة تخصيص الموارد ومستويات الميزانية واستخدامها
6	باء - نتائج استخدام الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج
7	ثالثاً- المعايير العامة للميزانية الإدارية لعام 2011
7	ألف- الأهداف والموارد المخصصة للأنشطة الممولة من الميزانية الإدارية
9	باء - الأساس المنطقي الذي يستند إليه تخصيص الموارد المقترحة لمجموعات النتائج
14	جيم - مجموع مخصصات الميزانية الإدارية التقديرية لعام 2011
16	دال- الميزانية الإدارية الاسمية لعام 2011
17	هاء - مستويات الموظفين
18	رابعاً - الميزانية الرأسمالية
21	خامساً - الأموال المتممة ورسوم إدارتها
22	سادساً - تكاليف مجلس المحافظين لعام 2011
22	سابعاً - هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق
	الجزء الثاني- برنامج عمل مكتب التقييم في الصندوق
24	المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2011 والخطة الإشارية للفترة 2012-2013
24	أولاً - مقدمة
24	ثانياً - موجز
25	ثالثاً - البيئة المتغيرة
27	رابعاً - سلسلة نتائج مكتب التقييم
28	خامساً - المعالم البارزة لبرنامج عمل عام 2010
	سادساً - برنامج العمل المستند إلى النتائج لعام 2011
30	والخطة الإشارية للفترة 2012-2013
35	سابعاً- الأنشطة غير المتكررة في عام 2011
35	ثامناً - قضايا الموارد لعام 2011

- 35 ألف- تقليص ميزانية عام 2011
- 37 باء- الاحتياجات من الموارد البشرية
- 38 جيم- برنامج عمل أكبر بموارد أقل في عام 2011
- 39 **الجزء الثالث - التوصيات**
- 40 **المرفق - مشروع القرار**
- الملاحق**
- 42 الملحق الأول - الموارد المتوقعة المتاحة للالتزامات، 2011-2009
- 43 الملحق الثاني - برنامج الإقراض الإشاري لعام 2011
- 44 الملحق الثالث - عرض عام للنفقات الفعلية في الفترة 2009-2008
- 45 والنفقات التقديرية في عام 2010
- 46 الملحق الرابع - الأموال المرحلة
- 47 الملحق الخامس - معايير إعداد الميزانية
- 48 الملحق السادس - التوزيع الإشاري في الميزانية الإدارية
- 49 لعام 2011 بحسب المجموعات والدوائر
- 50 الملحق السابع - المستويات الإشارية للموظفين لعام 2011 - الميزانية الإدارية
- 51 الملحق الثامن - المستوى الإشاري للموظفين في عام 2011 بحسب الدوائر والرتب
- 52 الملحق التاسع - الميزانية الرأسمالية للفترة 2010-2008:
- 53 الموارد المعتمدة والمخصصة والمُلتزم بها
- 54 الملحق العاشر - زيادة الكفاءة والوفورات
- 55 الملحق الحادي عشر - إنجازات مكتب التقييم في الصندوق في عام 2010
- 56 الملحق الثاني عشر - برنامج العمل المقترح لمكتب التقييم لعام 2011
- 57 والخطة الإشارية للفترة 2013-2012
- 58 الملحق الثالث عشر - عمليات التقييم المدرجة في الخطة الإشارية السابقة
- 59 للفترة 2012-2011 التي أرجئت أو أسقطت
- 60 الملحق الرابع عشر - نتائج الإدارة لمكتب التقييم ومؤشراته الرئيسية لقياس الأداء
- 61 الملحق الخامس عشر - مستويات موظفي مكتب التقييم في الصندوق في عام 2011
- 62 الملحق السادس عشر - الميزانية المقترحة لمكتب التقييم في الصندوق لعام 2011
- 63 الملحق السابع عشر - توصيات استعراض الأقران والهيئات الرئاسية
- 64 للصندوق بشأن برنامج عمل مكتب التقييم وميزانيته
- 65 الملحق الثامن عشر - منهجية التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقدير أداء المشروعات
- 66 الملحق التاسع عشر - برنامج عمل أكبر لعام 2011

موجز تنفيذي

- 1- يرمي الصندوق في إطار التجديد الثامن لموارده إلى رفع مستوى التزاماته الجديدة (بنسبة 50 في المائة خلال الفترة 2010-2012)؛ وزيادة أثر المشروعات التي يمولها ويدعمها في أثناء تنفيذها؛ وتعزيز شراكاته ودوره الرائد في الجهود العالمية للحد من الفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي؛ وزيادة نسبة القوة العاملة المكرسة لتجهيز البرامج القطرية وتنفيذها؛ وتحسين كفاءته بشكل عام.
- 2- ويشكل برنامج عمل الصندوق وميزانياته لعام 2011 القاعدة التي ينطلق منها في خطوة حاسمة تجاه تحقيق تلك الأهداف. وتقترح إدارة الصندوق برنامج عمل إشارياً تبلغ فيه التزامات القروض والمنح الجديدة مليار دولار أمريكي (أي بزيادة نسبتها 25 في المائة عن التزامات عام 2010) والتزامات إضافية قدرها 500 مليون دولار أمريكي يتولى الصندوق إدارتها مباشرة ولكنها تحشد من خارج موارده العادية. وسوف يبلغ مجموع الالتزامات الجديدة التي يديرها الصندوق 1.5 مليار دولار أمريكي بزيادة نسبتها 43 في المائة عن الالتزامات في عام 2010. وتقترح إدارة الصندوق ميزانية قدرها 140.59 مليون دولار أمريكي، أي بزيادة اسمية نسبتها 6.5 في المائة على ميزانية عام 2010 حتى يمكنها وضع برنامج هذه الالتزامات الجديدة (ودعم تنفيذه بعد ذلك). وفي ضوء زيادات التكاليف التي تعبر عن التضخم وتجميد الزيادات المؤتمتة لمرتبات موظفي الخدمة العامة في عام 2011 فإن ذلك يعادل زيادة حقيقية نسبتها 5.4 في المائة، بالمقارنة مع زيادة حقيقية نسبتها 6.4 في المائة كما جاء في الاستعراض المسبق لبرنامج العمل والميزانية الذي ناقشه المجلس التنفيذي في دورته المائة في سبتمبر/أيلول 2010.
- 3- وهذه الزيادة تركز في جملتها على تعزيز القدرات في مجال تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها (المجموعة 1). وتتجاوز الزيادة الحقيقية المقترحة التي تبلغ 11.4 في المائة في المجموعة 1 الزيادة التي نوقشت في البداية في سبتمبر/أيلول (10 في المائة)، وهو ما يعبر عن اهتمام المجلس التنفيذي بتنمية القدرات في ذلك المجال. ومقارنة بالاقترحات التي نوقشت في سبتمبر/أيلول 2010 فإن زيادة الموارد المخصصة للمجموعة 1 تساندها تخفيضات حقيقية مقترحة في المخصصات المرصودة للمجموعة 3 (4.7 في المائة) والمجموعة 4 (3.7 في المائة). وسوف تزداد عموماً حصة المجموعة 1 من مجموع الميزانية الإدارية لتصل إلى 61.4 في المائة مقارنة بما نسبته 58.1 في المائة في عام 2010، وهي نسبة أكبر مما كان متوقفاً في الاقتراح الرفيع المستوى الذي تقدمت به إدارة الصندوق في سبتمبر/أيلول (60 في المائة).
- 4- كما تقترح إدارة الصندوق ميزانيات إضافية بما قيمته 2 مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف اجتماعات مشاورات التجديد التاسع لموارد الصندوق، وميزانية استثنائية قدرها 490 000 دولار أمريكي للتعويض عن عدم مساهمة البلد المضيف في تغطية تكاليف الدورة الرابعة والثلاثين لمجلس محافظي الصندوق.
- 5- وتبلغ الميزانية الرأسمالية المقترحة لعام 2011 ما قيمته 15.19 مليون دولار أمريكي، منها 12 مليون دولار أمريكي لمشروع استبدال نظام القروض والمنح. وتُحْمَل على الميزانية الإدارية تكاليف اهتلاك المشروعات المنجزة الممولة من الميزانية الرأسمالية التي تشمل في عام 2011 ما قيمته 972 000 دولار أمريكي لذلك الغرض. ويعرض الجدول 1 من الموجز التنفيذي مجمل الميزانيات المقترحة للصندوق.

الميزانيات المقترحة للصندوق لعام 2011 - الميزانية الإدارية والميزانيات الأخرى

المجموعة	الحصيلة	نتيجة الإدارة على مستوى المؤسسة	العملية	الميزانية المقترحة لعام 2011 شاملة القيمة التقديرية للتضخم على أساس صرف قدره 0.72 يورو للدولار الأمريكي
	تشغيلية			مليون دولار أمريكي
1	أطر وطنية فعالة للسياسات والتنسيق والبرمجة والمؤسسات والاستثمار، لأغراض الحد من الفقر الريفي	النتيجة 1 - تحسين إدارة البرامج القطرية النتيجة 2 - تحسين تصميم المشروعات (القروض والمنح) النتيجة 3 - تحسين الإشراف ودعم التنفيذ	وضع البرامج القطرية وتنفيذها	86.36
2	إطار داعم لتعبئة الموارد على الصعيد العالمي للسياسات الخاصة بذلك، لأغراض الحد من الفقر الريفي	النتيجة 8 - تحسين المساهمات في حوار السياسات العالمية لأغراض الحد من الفقر الريفي النتيجة 10 - زيادة تعبئة الموارد لأغراض الحد من الفقر الريفي	حوار السياسات الرفيع المستوى، وتعبئة الموارد، والاتصالات الاستراتيجية	9.87
	الدعم المؤسسي			
3	قاعدة للإدارة والخدمات المؤسسية تتسم بالفعالية والكفاءة وتعمل في المقر وعلى المستوى القطري لتحقيق النتائج التشغيلية	النتيجة 4 - تحسين إدارة الموارد المالية النتيجة 5 - تحسين إدارة الموارد البشرية النتيجة 6 - تحسين إدارة النتائج والمخاطر النتيجة 7 - تحسين الكفاءة الإدارية وتوفير بيئة تمكينية للعمل ولتقانة المعلومات والاتصالات	الإدارة والإصلاح والتنظيم الإداري في المنظمة	31.74
4	عمل الهيئات الرئاسية للصندوق بشكل فعال وكفوء	النتيجة 9 - قاعدة فعالة وكفوءة لتسيير الأعضاء في الصندوق	دعم أنشطة التسيير التي يقوم بها الأعضاء	10.52
		مجموع الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2011 للمجموعات 4-1		138.49
		مركز التكاليف المؤسسية		2.10
		مجموع الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2011		140.59
		الميزانيات الأخرى المقترحة لعام 2011:		
		الميزانية الرأسمالية لعام 2011		15.19
		ميزانية التجديد التاسع للموارد		2.00
		الميزانية التعويضية الاستثنائية لمجلس المحافظين لعام 2011		0.49

¹ لتيسير الرجوع إلى الأرقام التي تغيرت عما كانت عليه في النسخة الأصلية فهي ترد مظلة.

توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على التوصيات الواردة في الفقرتين 133 و135 بشأن برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2011، والميزانية الإدارية لمكتب التقييم في الصندوق لعام 2011. علاوة على ذلك فإن المجلس مدعو أيضاً إلى النظر في مشروع القرار الوارد في المرفق في الصفحة 40 ورفع مشفوعاً بتوصياته بهذا الشأن، إلى الدورة الرابعة والثلاثين لمجلس محافظي الصندوق في فبراير/شباط 2011 للنظر فيه واعتماده.

برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتان الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2011، وبرنامج عمل مكتب التقييم المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2011 وخطته الإشارية للفترة 2012-2013

الجزء الأول - استعراض مسبق رفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق المستند
إلى النتائج وميزانيته الإدارية والرأسمالية لعام 2011

أولاً - برنامج عمل الصندوق لعام 2011

1- في إطار التجديد الثامن للموارد، قدمت الدول الأعضاء الموارد إلى الصندوق ومنحته الولاية للقيام بدور ملموس واستباقي في تسريع الاستثمار العالمي في تنمية الحيازات الصغيرة، بما في ذلك حشد شراكات وموارد جديدة. وفي سياق الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2012، تقترح إدارة الصندوق برنامج عمل إشارياً تبلغ قيمته 1.5 مليار دولار أمريكي (انظر الجدول 2) لعام 2011 ويتألف من برنامج عمل قدره مليار دولار أمريكي من موارده العادية بالإضافة إلى التزامات قدرها 0.5 مليار دولار أمريكي من مصادر أخرى (تشمل البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، والأموال الإسبانية، والمفوضية الأوروبية، وصندوق الأوبك للتنمية الدولية، ومرفق البيئة العالمية) سيعهد بها إلى إدارة الصندوق. وسوف يشكل ذلك أكبر برنامج عمل على الإطلاق في تاريخ الصندوق. وسوف يشمل، بالإضافة إلى التمويل المشترك التقليدي والموارد الإضافية التي يديرها الصندوق مباشرة، تعبئة ما مجموعه 2.5 مليار دولار أمريكي من الالتزامات الجديدة لتنمية الحيازات الصغيرة في عام 2011، وسيشكل مكوناً رئيسياً في جهود تسريع بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية في المناطق الريفية بحلول عام 2015.

الجدول 2

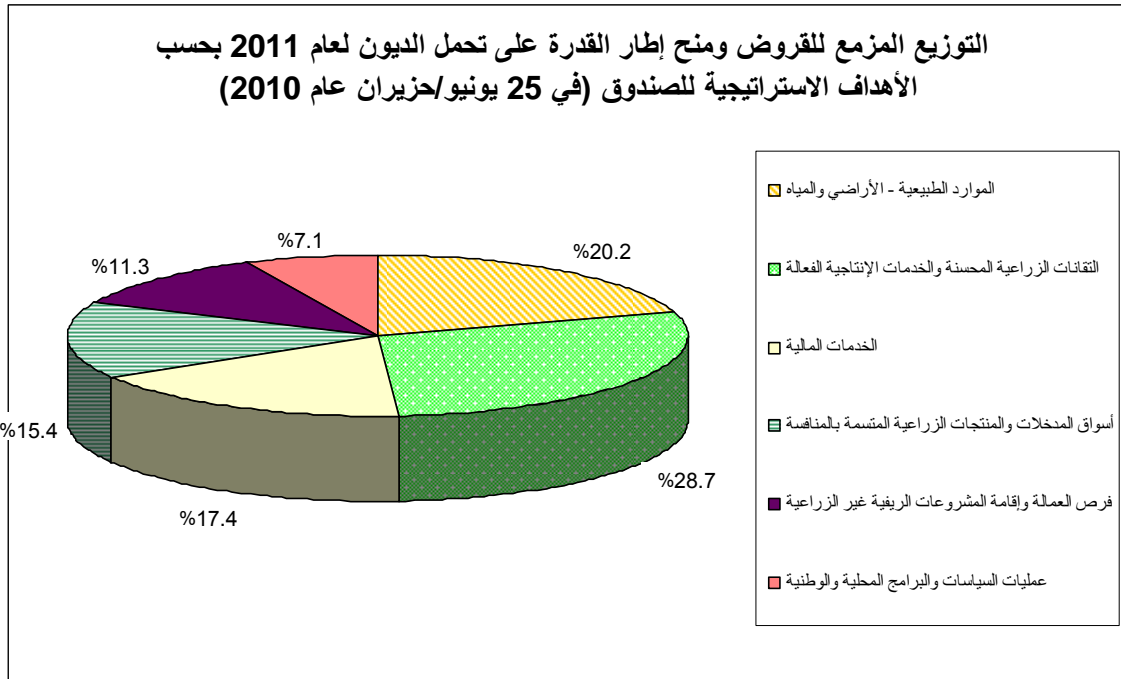
برنامج العمل الإشاري والفعلي للقروض والمنح
(بملايين الدولارات الأمريكية)

2011	2010	2009	2008	2007	برنامج العمل الإشاري
935	748	668.5	607.8	544.5	قروض الصندوق ومنح إطار القدرة على تحمل الديون
65	52	46.5	42.2	60.5	منح الصندوق
1 000.0	800.0	715.0	650.0	605.0	مجموع برنامج عمل الصندوق
500.0	250.0	200	-	-	أموال أخرى تحت إدارة الصندوق (تقديرية)
1 500.0	1 050.0	915.0	650.0	605.0	المجموع

برنامج القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون

2- يُنفذ برنامج عمل الصندوق من خلال حافظة القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون والمنح العادية. ويجهز الصندوق حالياً 62 مشروعاً (انظر الوثيقة EB 2010/100/R.26، أنشطة المشروعات المزمعة، بما فيها تلك المقترحة والموافق عليها بموجب إجراء انقضاء المدة 2010-2011) تشمل 51 مشروعاً/برنامجاً وقرضا تكميلياً/منحة ضمن إطار القدرة على تحمل الديون يجري إعدادها للموافقة عليها في عام 2011، منها ما لا يقل عن 40 في المائة لأفريقيا جنوب الصحراء. وتماشياً مع الهدف الاستراتيجي الذي يرمي إلى توسيع برنامج العمل بمشروعات أكبر، وفي إطار نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، يزيد 12 من المشروعات/البرامج الجديدة المزمعة على 30 مليون دولار أمريكي (بما فيها المشروعات والبرامج المزمعة لبنغلاديش وإثيوبيا ونيبال والنيجر ورواندا والسنغال) بينما لا يقل عن 10 ملايين دولار أمريكي سوى تسعة برامج جديدة (بما فيها البرامج المزمعة لكيريباس وتيمور ليشتي وتونغا).

3- ويعرض الشكل البياني 1 أدناه التوزيع المتوقع لقيمة برنامج القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون من حيث التوجهات الاستراتيجية المحددة في الإطار الاستراتيجي للفترة 2007-2010، وهي كالاتي من حيث الحجم: التقانات الزراعية المحسنة والخدمات الإنتاجية الفعالة (28.7 في المائة)؛ والموارد الطبيعية - الأراضي والمياه (20.2 في المائة)؛ والخدمات المالية (17.4 في المائة)؛ وأسواق المدخلات والمنتجات الزراعية التنافسية (15.4 في المائة)؛ وفرص العمالة وإقامة المشروعات الريفية غير الزراعية (11.3 في المائة)؛ وعمليات السياسات والبرامج المحلية والوطنية (7.1 في المائة).



برنامج المنح العادية

4- يصل العدد التقديري للمنح العالمية/الإقليمية والقطرية في عام 2011 إلى 84 منحة يبلغ مجموع قيمتها 65 مليون دولار أمريكي. وفيما يلي المحاور الرئيسية لبرنامج المنح العادية المزمع: تطوير تقانات ونهج ابتكارية لدعم المجموعة المستهدفة من الصندوق؛ والتوعية والمناصرة وحوار السياسات بشأن القضايا التي تهم الريفيين الفقراء؛ وتعزيز قدرات المؤسسات الشريكة دعماً للسكان الريفيين الفقراء؛ وإدارة المعرفة ونشر المعلومات عن القضايا المتصلة بالحد من الفقر الريفي. وسوف تستخدم المنح الإقليمية لتعزيز القضايا الشاملة، من قبيل دمج منظمات المنتجين في أسواق الأغذية الأساسية وإقامة الصلات مع الخدمات المالية المستدامة، وفتح فرص أمام الشباب والنساء وتشجيع مشاركتهم، ووضع نهج مرتبطة بالتكيف مع تغير المناخ لإدارة الموارد الطبيعية. وعلى غرار العمليات الإقراضية، سينصب الاهتمام على تقديم منح أكبر والعمل مع الجهات الشريكة التي تكشف عن مستوى جيد من الأداء، مع إمكانية السعي نحو إضافة قيمة استراتيجية واضحة في ظل رقابة صارمة من الصندوق.

ثانياً - الميزانية الإدارية للصندوق

ألف - سياسة تخصيص الموارد ومستويات الميزانية واستخدامها

5- الميزانيات الإدارية المتعاقبة في الصندوق والمخصصات المرصودة لاعتماد تمويل تجهيز البرامج التي أصبحت في عام 2010 تشكل جزءاً من الميزانية الإدارية، تعبر عن الأولوية المطلقة لتحقيق أثر إنمائي من خلال توسيع برنامج العمل وحفاظة المشروعات. وازدادت تكاليف الموظفين والخبراء الاستشاريين والنفقات الأخرى المخصصة للمساعدة مباشرة في تجهيز المشروعات ودعم التنفيذ (المجموعة 1 في

مصروفة النتائج والعمليات)² بالقيمة الحقيقية سنويا، وإن كان بمعدل أقل من الزيادة بالقيمة الاسمية لبرنامج العمل. وظل المستوى الإجمالي المرصود في الميزانية للموظفين والمستوى الحقيقي لتكاليف غير الموظفين عند مستوى النمو الصفري أو السلبي في كل مجالات الأنشطة التي تيسر عمل المجموعة 1 والهيئات الرئاسية في الصندوق، وتحققت بذلك تحسينات ملموسة في النسبة بين التكلفة الحقيقية والمخرجات في مجال نظم الإدارة والدعم المؤسسي. وباستثناء التعديلات في التكاليف، لم يطرأ على المكون الإداري الحقيقي في الميزانية السنوية للصندوق أي زيادة منذ عام 1995 فيما عدا في عام 2006.

6- وبلغ مجموع الميزانية الإدارية وميزانية اعتماد تمويل تجهيز البرامج المعتمدتين لعام 2009 ما قيمته 115.3 مليون دولار أمريكي. ومراعاة لاتساع برنامج العمل المتفق عليه لفترة التجديد الثامن التي بدأت عامها الأول في سنة 2010، اعتمدت الميزانية الإدارية المتكاملة لعام 2010 بزيادة حقيقية قدرها 4.4 في المائة. وخصصت الزيادة الحقيقية بأكملها مرة أخرى لتعزيز تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها. وهكذا وصلت الزيادة الحقيقية في نفقات المجموعة 1 إلى 7.5 في المائة بالمقارنة مع الزيادة التي كانت متوقعة حينها في برنامج العمل الإشاري وقدرها 12 في المائة.

7- وسُح بزيادة اسمية أخرى بمقدار 3.2 في المائة لمواجهة التضخم والزيادة التقديرية في تكاليف الوحدة من الموظفين. ووصل مجموع القيمة الاسمية في الميزانية الإدارية لعام 2010 إلى 131.99 مليون دولار أمريكي بعد مراعاة الزيادة الحقيقية، والتعديل اللازم لمراعاة التضخم والزيادات في أسعار الموظفين، وتعديل متوسط سعر الصرف المتوقع (1 دولار أمريكي: 0.72 يورو) (انظر الجدول 3).

الجدول 3

تطور الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج

الميزانية المعتمدة				
2010	2009	2008	2007	
131.99	73.33	74.11	67.49	الميزانية الإدارية
— ^أ	41.98	38.78	33.80	اعتماد تمويل تجهيز البرامج
131.99	115.31	112.89	101.29	المجموع
800.0	715.0	650.0	605.0	برنامج العمل
1 050.0	915.0	650.0	605.0	برنامج العمل شاملاً الأموال الأخرى التي يديرها الصندوق مباشرة
%16.5	%16.13	%17.09	%16.74	نسبة الكفاءة (برنامج عمل الصندوق)
%12.57	%12.60	%17.09	%16.74	نسبة الكفاءة (مجموع برنامج العمل)

^أ أدمج اعتماد تمويل تجهيز البرامج في الميزانية الإدارية للصندوق في عام 2010.

8- وظل مستوى استخدام الميزانية الإدارية المعتمدة مرتفعاً باستمرار. ووصل الفائض إلى أقل من مليون دولار أمريكي خلال عامين في الفترة 2006-2009، وكان الرصيد سلبيًا في عامين اثنين بسبب الزيادات في قيمة اليورو مقابل الدولار الأمريكي، مما أدى إلى زيادة التكلفة الدالارية للنفقات المعينة

² انظر الفقرة 23.

باليورو (التي تمثل أغلبية نفقات الصندوق). وقام الصندوق بترحيل مبالغ لا تتجاوز قيمتها 3 في المائة من الميزانيات الإدارية حتى بعد إعادة احتسابها مراعاة لتحركات سعر الصرف (انظر الجدول 4).

الجدول 4

استخدام الميزانية الإدارية
(بملايين الدولارات الأمريكية)

السنة	الميزانية المعتمدة	المستخدم	الفائض/العجز	الميزانية المعاد احتسابها	الفائض/العجز	الرصيد	المرحل الفعلي
2006	61.14	60.23	0.91	62.49	2.26	1.87	
2007	67.49	70.55	(3.06)	71.79	1.24	1.24	
2008	72.31	71.38	0.93	75.88	4.50	2.27	
2009	73.33	75.87	(2.54)	78.26	2.39	2.34	

الجدول 5

استخدام اعتماد تمويل تجهيز البرامج
(بملايين الدولارات الأمريكية)

السنة	الميزانية المعتمدة	من السنة السابقة	الرصيد المرحل	المبالغ المتاحة لاعتماد	تمويل تجهيز البرامج	المستخدم	الرصيد المرحل الفعلي
2006	30.45	7.57	38.02	34.09	3.93		
2007	33.80	3.93	37.73	35.47	2.26		
2008	38.78	2.26	41.04	37.60	3.44		
2009	41.98	3.44	45.42	38.27	7.15		

9- وكانت تجربة استخدام الميزانية في إطار اعتماد تمويل تجهيز البرامج الذي لم يدمج في الميزانية الإدارية إلا في عام 2010 تجربة مختلفة بالضرورة. وتستخدم الميزانية الإدارية لتمويل النفقات السنوية المتكررة؛ وأنشأ مجلس المحافظين اعتماد تمويل تجهيز البرامج خصيصاً لتمويل الإنفاق المتعدد السنوات على تجهيز المشروعات وتنفيذها. ومراعاة لاتساع برنامج العمل والالتزامات المتعددة السنوات التي يتطلبها وضع هذا البرنامج، ازدادت المبالغ المرحلة من اعتماد تمويل تجهيز البرامج إلى ميزانية عام 2010 ووصلت إلى 7.15 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول 5). ولم توضع حدود قصوى للأرصدة المرحلة من اعتماد تمويل تجهيز البرامج من سنة إلى أخرى خلافاً للميزانية الإدارية ومراعاة للطابع المتعدد السنوات للالتزامات التي يمولها. وفي إطار الهيكل المتكامل للميزانية الذي بدأ استخدامه في عام 2010 فإن النفقات التي كانت تمول قبل ذلك من اعتماد تمويل تجهيز البرامج باتت تمول الآن من المجموعة 1 (تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها)، وحفاظاً على مستوى كاف من القدرة على ترحيل الأرصدة لتغطية الالتزامات المتعددة السنوات ذات الصلة، من المقترح أن يوافق مجلس المحافظين على السماح للصندوق بترحيل 6 في المائة من ميزانيته السنوية المخصصة للمجموعة 1 إلى ميزانية السنة التالية.

10- ويتفق معدل استخدام الميزانية في نهاية الفصل الثالث من عام 2010 (90 في المائة) عموماً مع الأداء في السنوات السابقة (انظر الجدول 6).

الجدول 6

معدل استخدام الميزانية الإدارية لعام 2010 مقابل عام 2009
(بملايين الدولارات الأمريكية)

2009/09/30	2010/09/30	
115.31	131.99	الميزانية الإدارية
105.93	118.49	الجزء المستخدم
%92	%90	النسبة المئوية للجزء المستخدم

باء - نتائج استخدام الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج

11- تحققت زيادة سريعة في التزامات القروض والمنح الجديدة بفضل الزيادات الحقيقية السابقة في ميزانية تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها (المجموعة 1) واستخدام تلك الميزانية بالكامل. كما يشكل دعم تنفيذ حافظة المشروعات والمنح القائمة (بما في ذلك الإشراف على القروض والمنح) عنصراً رئيسياً في أنشطة المجموعة 1. وازداد عدد وقيمة مشروعات الحافظة وسوف تستمر الزيادة بوتيرة أسرع في المستقبل استجابة لاتساع جدول الالتزامات لعام 2009 وارتفاع مستوى الالتزامات المزمعة للفترة 2010-2012 حيث يؤدي ازدياد عدد المشروعات المعتمدة إلى إحداث زيادة، ولكن بفارق زمني، في عدد المشروعات الجاري تنفيذها.

12- ولم يقتصر التحسين على الجانب الكمي، بل شمل أيضاً الجوانب النوعية للأثر الإنمائي الذي أشار إليه التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي أصدره مكتب التقييم المستقل. ويبين تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2010 (EB/2010/101/R.11) المعروض على الدورة الواحدة بعد المائة للمجلس التنفيذي ما أحرزه الصندوق من تقدم في بلوغ وتجاوز المستويات الكمية والنوعية المستهدفة للأداء في عام 2010، بما في ذلك تحقيق زيادة كبيرة في عدد السكان الريفيين الفقراء الذين تدعمهم مشروعاته الجارية (من 29.2 مليون نسمة إلى 36.6 مليون نسمة).

13- وبالإضافة إلى تجهيز المشروعات، يشرف الصندوق حالياً على ما يقرب من 90 في المائة من مشروعات الحافظة ويزعم الإشراف مباشرة على نحو 85 في المائة من المشروعات الجديدة. واتضح بالفعل أثر التحول نحو الإشراف المباشر في تحسين نتائج أثر المشروعات التي يتناولها التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية. كما سمح هذا التحول بتقييم واقعي ومباشر أكبر لأداء المشروعات، وهو ما كشف عن ميراث من المشروعات التي في حاجة إلى زيادة تكثيف الإشراف ودعم التنفيذ، وهو نشاط يمثل عنصراً رئيسياً في ميزانية المجموعة 1.

ثالثاً- المعايير العامة للميزانية الإدارية لعام 2011

ألف- الأهداف والموارد المخصصة للأنشطة الممولة من الميزانية الإدارية

- 14- تتمثل الأهداف الإنمائية/التشغيلية للصندوق لعام 2011 في تحقيق أكبر زيادة سنوية على الإطلاق في القروض والمنح الجديدة (1.5 مليار دولار أمريكي تقريباً، بما في ذلك مليار دولار أمريكي ممول من الصندوق، و0.5 مليار دولار أمريكي ممول من موارد خارجية يديرها الصندوق) في مشروعات مصممة بشكل أفضل (قياساً بمؤشرات المستوى 4 لإطار قياس النتائج) وتعبئة ما يصل إلى مليار دولار أمريكي أخرى من التمويل المشترك التقليدي؛ وتحسين تنفيذ حافظة المشروعات الجارية الآخذة في الاتساع (قياساً بمؤشرات المستوى 4 المتعلقة بالبدء والتنفيذ) لتحقيق أثر أكبر (قياساً بمؤشرات المستوى 2)؛ وتهيئة بيئات وطنية وإقليمية وعالمية أفضل على صعيد السياسات من أجل تكوين الثروة لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة (قياساً بمؤشرات المستوى 1 في إطار قياس النتائج).
- 15- وتتمثل أهداف الإدارة الداخلية لعام 2011 في التمكين من تحقيق الأهداف التشغيلية من خلال النجاح في تعبئة الموارد وإدارة الأصول لتلبية متطلبات برنامج العمل من الأموال والتمويل المشترك؛ وإدارة الموارد البشرية لدعم الوظائف الإنمائية والإدارية الأساسية في المقر الرئيسي والمكاتب القطرية للصندوق؛ وإنشاء نظام لإدارة النتائج والمخاطر بما يكفل عموماً التركيز والأداء والاتساق؛ وتوفير منصة لتكنولوجيا المعلومات تتيح الحصول على بيانات آنية عن الإدارة وتوفر الاتصالات اللازمة لكل ما تقدم (وفقاً لمؤشرات المستوى 5). ويمكن تحقيق جميع الأهداف السابقة من خلال تحسين النسبة بين الالتزامات الجديدة والتكاليف الإدارية.
- 16- وسوف يتطلب تحقيق تلك الأهداف مواءمة دقيقة بين الموارد والنتائج المزمع تحقيقها. ودعماً لهذه الجهود، بدأ الصندوق في عام 2010 أول عملية للميزنة الصفرية قامت فيها كل المجموعات الداخلية بتقدير احتياجاتها من الموارد المطلوبة للمساهمة على الوجه الأمثل في تحقيق النتائج المؤسسية المستهدفة. وفي الاستعراض المسبق الرفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته الإدارية والرأسمالية لعام 2011، والاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2011 وخطته الإشارية للفترة 2012-2013 (الوثيقة EB 2010/100/R.2) وتصويبها (EB 2010/100/R.2/Corr.2)، اقترحت إدارة الصندوق ميزانية إدارية بما قيمته 143.5 مليون دولار أمريكي تشمل زيادة حقيقية نسبتها 6.4 في المائة، وتعديل بواقع 2.8 في المائة لمراعاة التضخم وتكاليف الموظفين المعيارية. وشملت المخصصات المرصودة في هذا المظروف زيادة حقيقية نسبتها 10 في المائة في المجموعة 1 كدعم مباشر لزيادة المستوى المستهدف للالتزامات القروض والمنح الجديدة بنسبة قدرها 43 في المائة، وتعزيز الإشراف ودعم التنفيذ في حافظة مشروعات آخذة في الاتساع، وزيادة نسبتها 5 في المائة (490 000 دولار أمريكي) في المجموعة 2. وتماشياً مع النهج التي كانت تستخدم من قبل في الميزنة، لم تطرأ أي زيادة على المخصصات المقترحة للمجموعتين 3 و4. وسوف يفضي الاقتراح عموماً إلى رفع نسبة كفاءة الصندوق (حسب ما هو محدد في إطار قياس النتائج) من 16.5 في المائة إلى 14.35 في المائة.

- 17- وأشار المجلس التنفيذي في سياق مناقشة الاستعراض المسبق الرفيع المستوى إلى ضرورة زيادة المخصصات المقررة للمجموعة 1 وتحقيق ذلك من خلال إعادة توزيع المخصصات في مظهر الميزانية المقترحة على أساس التخفيضات الحقيقية في المخصصات المقترحة للمجموعات من 2 إلى 4. واقترح المجلس أيضا تحقيق تلك التخفيضات في سياق الوفورات الموثقة والكفاءات التي تدعم تركيز الموارد على الأنشطة التي تضيف قيمة مباشرة إلى الأثر الإنمائي للصندوق.
- 18- وأدمجت هذه الاقتراحات المطروحة من المجلس التنفيذي في الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2011 لاعتمادها من مجلس المحافظين. الزيادة الحقيقية الإجمالية المقترحة عن مستوى الزيادة البالغة 5.4 الذي نوقش في سبتمبر/أيلول وهو 6.4 في المائة؛ وخفضت الزيادة الحقيقية في مخصصات المجموعة 2؛ ورصدت مخصصات بنمو حقيقي سلبي للمجموعتين 3 و4؛ وزيدت مخصصات المجموعة 1 بناء على ذلك. ويعبر تخفيض الميزانيتين المخصصتين للمجموعتين 3 و4 عن المرحلة الأولى لوفورات التكاليف التي تحققت في ظل الميزنة الصفريّة، وهي وفورات تتجسد أيضا في تخفيض عامل التضخم لتكاليف الموظفين المعيارية. ويتضمن الملحق العاشر تقريرا عن الكفاءات والوفورات المنخفضة في عام 2010.
- 19- ويراعي الصندوق في حساب تغييرات التكاليف عاملين، هما معدل التضخم العام والزيادة التقديرية في تكاليف الموظفين المعيارية. ويبلغ معدل التضخم التقديري لعام 2011 نسبة قدرها 1.4 في المائة (مقارنة بمعدل تقديري نسبته 1.3 في المائة في الاستعراض المسبق الرفيع المستوى الذي نوقش في سبتمبر/أيلول 2010). وتتحدد التغييرات في أسعار الموظفين بالتغيرات في عناصر تكاليف الموظفين المعيارية التي لا يمثل المرتب سوى عنصر واحد منها (انظر الملحق الخامس). وكمنظمة من منظمات الأمم المتحدة، وطبقاً للسياسة الصريحة التي أقرها المجلس التنفيذي فإن الصندوق يلتزم عموماً بتوصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن المرتبات والمزايا. وبالإضافة إلى ذلك فقد التزم الصندوق تحديداً في ميزانيته الإدارية لعام 2010 بالتغيير في تكاليف الموظفين المعتمد في ميزانية منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والبالغ 4 في المائة سنوياً لفترة السنتين. واستعرضت إدارة الصندوق في أثناء إعداد الاستعراض المسبق الرفيع المستوى الافتراضات الكامنة وراء معدل فترة السنتين البالغ 4 في المائة من حيث إنها تشير تحديداً إلى عام 2011. واستناداً إلى التوقعات المتغيرة عن زيادات المرتبات، بلغ عامل التضخم تكاليف الموظفين المعيارية التقديرية لعام 2011 حسب ما جاء في الاستعراض المسبق الرفيع المستوى 2.8 في المائة. وقررت إدارة الصندوق بعد ذلك أن تكون هناك أي زيادات تلقائية في مرتبات موظفي فئة الخدمات العامة في عام 2011. وبناء على ذلك، ومراعاة لوفورات التكاليف في الاستحقاقات والمزايا المحددة في عملية الميزنة الصفريّة التي عرضت على الدورة المائة للمجلس التنفيذي (الوثيقة EB 2010/100/INF.5) فإن الزيادة المتوقعة في تكاليف الموظفين المعيارية في عام 2011 تبلغ 0.8 في المائة. ويقدر متوسط الزيادة السنوية الإجمالية في التكاليف (تكاليف الموظفين والتضخم العام) في عام 2011 بنسبة 1.1 في المائة مقارنة بما نسبته 3.2 في المائة في الميزانية السنوية لعام 2010. ويقابل ذلك تخفيض بالقيمة الاسمية في الميزانية المقترحة مقارنة بالأرقام الواردة في الاستعراض المسبق الرفيع المستوى لعام 2011.

باء - الأساس المنطقي الذي يستند إليه تخصيص الموارد المقترحة لمجموعات النتائج

20- اعتباراً من عام 2010، ووفقاً لتوصيات التجديد الثامن، تجري هيكلية الميزانية الإدارية ضمن نظام ميزنة متكامل يستند إلى النتائج ويربط بين كل موارد الميزانية في الصندوق (يجمع بين الموارد التي كانت تدار من قبل في إطار اعتماد تمويل تجهيز البرامج وبين الميزانية الإدارية) ونتائج الإنمائية ومجالات أنشطته الرئيسية. وهذه المجالات الرئيسية للأنشطة هي تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها (المجموعة 1)؛ وحوار السياسات الرفيع المستوى، وتعبئة الموارد، والاتصالات الاستراتيجية (المجموعة 2)؛ وإدارة المنظمة وإصلاحها وتنظيمها (المجموعة 3)؛ ودعم أنشطة التسيير التي يقوم بها الأعضاء (المجموعة 4). وفيما يلي الأهداف الرئيسية ومخصصات الموارد الإشارية لكل مجموعة.

المجموعة 1: تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها

21- تتمثل الأهداف الرئيسية لتجهيز البرامج القطرية وتنفيذها في تصميم مشروعات ومنح تشكل برنامج العمل، ودعم تنفيذ القائمة الضخمة والمتزايدة من المشروعات المعتمدة بالفعل. وتعتبر أنشطة تجهيز المشروعات والموافقة عليها مجرد البداية لانخراط الصندوق في المشروعات حيث إنها تطلق بالنسبة لكل مشروع شراكة من التدابير الجارية للإشراف ودعم التنفيذ وصرف الأموال وإجراء عمليات الشراء، وهي تدابير يمكن أن تستغرق عقداً من الزمن.

22- ومن المنتظر أن تشهد الأنشطة المتعلقة ببرنامج العمل زيادة كبيرة. وكما أشارت الفقرة 2 فإن قصارى الجهود تبذل لزيادة حجم مشروعات الصندوق. ومع ذلك، وفي سياق الحجم غير المسبوق لبرنامج العمل المقترح، فإن من المتوقع أن يزداد عدد المشروعات الجديدة (كعنصر متميز عن القروض الإضافية أو منح إطار القدرة على تحمل الديون) زيادة كبيرة (انظر الملحق الثاني).

23- ومنذ أن اعتمد المجلس التنفيذي سياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ عام 2006، تحركت إدارة الصندوق بسرعة بالغة لنقل المشروعات الموضوعات تحت إشراف المؤسسات المتعاونة إلى إشراف الصندوق الذاتي. وفي 1 يونيو/حزيران عام 2010 كان هناك 261 مشروعاً من المشروعات التي يمولها الصندوق كلياً أو جزئياً قيد التنفيذ أو بانتظار ذلك (بالمقارنة مع 252 مشروعاً عام 2009). ومن أصل المشروعات قيد التنفيذ فعلياً (232 مشروعاً) كان هناك 211 مشروعاً خاضعاً للإشراف المباشر بالمقارنة مع 186 مشروعاً فحسب في نهاية عام 2009. وبحلول 1 يونيو/حزيران عام 2010 ارتفعت القيمة الإجمالية لتمويل الصندوق للمشروعات قيد التنفيذ أو التي تنتظر ذلك إلى 4.6 مليار دولار أمريكي. ومن المتوقع أن تزيد أعباء الإشراف بسرعة بعد الانتقال من مرحلة التوسع الفعلي لعمليات الموافقة على المشروعات عام 2009 والزيادة المزمعة في عام 2010 إلى مرحلة المشروعات المعتمدة والموضوعات قيد التنفيذ (تشمل حوالي 260 مشروعاً قيد التنفيذ فعلياً في عام 2011).

24- وفي سياق التحدي الكبير الذي يطرحه تنفيذ برنامج عمل سيتسع بنسبة 43 في المائة ومواصلة تحسين أثر الموارد الملتزم بها من خلال تكثيف تصميم المشروعات والإشراف ودعم التنفيذ فإن المخصصات المرصودة للمجموعة 1 في عام 2011 تمثل زيادة حقيقية نسبتها 11.4 في المائة (انظر الجدول 7) و61.4 في المائة من مجموع الميزانية الإدارية (مقارنة بما نسبته 58.1 في المائة في عام 2010).

25- وأنشأ الصندوق بعد موافقة المجلس التنفيذي 29 مكتباً قفطياً من أصل 30 مكتباً قفطياً وافق المجلس على إنشائها باعتبارها تشكل جزءاً لا يتجزأ من نظمه في البرمجة والمواصفة القفطية، وتجهيز المشروعات، ودعم تنفيذ المشروعات والإشراف المباشر. وعرض على الدورة الواحدة بعد المائة للمجلس التنفيذي تقرير مرحلي وخطة لأنشطة الصندوق في الحضور القفطي (EB 2010/101/R.15).

الجدول 7

المخصصات المالية الإشارية لأنشطة تجهيز البرامج القفطية وتنفيذها

(بملايين الدولارات الأمريكية)

2011		2010	
النسبة المئوية للتغيير	(شاملة الاعتمادات المرصودة)	سعر صرف قدره	
الحقيقي (مخصوصاً منها الزيادات في التكاليف)	النسبة المئوية للتغيير	لتغطية الزيادة في التكاليف) بسعر صرف 0.72 يورو: دولار أمريكي	0.72 يورو: دولار أمريكي
11.4%	12.6%	86.36	76.68
			عمليات المجموعة 1
			عمليات المجموعة 1 - حصتها من مجموع الميزانية الإدارية المتكاملة
غير منطبق	3.1%	61.4%	58.1%

المجموعة 2: حوار السياسات الرفيع المستوى، وتعبئة الموارد، والاتصالات الاستراتيجية

26- هناك اعتراف بدور الصندوق الخاص في البنيان الإنمائي الدولي، ليس فقط من حيث مساهمته المباشرة في إدارة الاستثمار في التنمية الزراعية للحيازات الصغيرة، بل وكذلك في تعزيز الإطار والحوار المفاهيمي والتحليلي لعمليات السياسات العالمية والوطنية المؤثرة على السياسات والاستثمارات الزراعية. ويشترك الصندوق بالضرورة في حوار السياسات على الصعيد القفطي حول قضايا تصميم المشروعات وتجهيزها في كل المناطق التي يعمل فيها. وسوف يتعين على الصندوق القيام بدور أقوى وأكثر اتساقاً في الجهود المتضافرة الرامية إلى تنظيم المشروعات على أساس آفاق توسيع النطاق وتهيئة الظروف لزيادة مشاركة القطاع الخاص في العمليات الإنمائية التي يستفيد منها أصحاب الحيازات الصغيرة، وتعميم الاهتمام بمسألة التنمية الزراعية وتنمية الحيازات الصغيرة بين الأطراف العالمية المعنية. وينبغي أن تمضي تلك الجهود في اتجاهين، أحدهما نحو الشركاء الخارجيين، والآخر داخل الصندوق نفسه، حتى تتمكن برامج الصندوق من التعامل بشكل أفضل مع القضايا الجديدة الناشئة عن التطورات التي يشهدها النظام العالمي للتجارة والاستثمارات الزراعية، وحتى يمكنها الاستفادة بشكل أفضل من تجربة الصندوق نفسه في التعامل مع تلك القضايا على المستوى القفطي.

27- وقد أنشئ مكتب كبير استراتيجي التنمية في 1 يناير/كانون الثاني 2010 (وأعيدت تسميته ليصبح مكتب الاستراتيجية وإدارة المعرفة في أكتوبر/تشرين الأول 2010) لتزويد الصندوق بالقدرة التحليلية والقيادية في الحوار العالمي حول التنمية الريفية وتنمية الحيازات الصغيرة. وأسندت للمكتب مهمة إصدار منشورات رئيسية تدعم عمل خبراء الاقتصاد الإقليميين في دائرة إدارة البرامج وتعزز إدارة المعرفة وأنشطة الابتكار.

28- وينبغي للسعي نحو تعزيز مساهمة الصندوق في تحليل ومناقشة السياسات أن تواكبه جهود قوية ومنسقة للتعريف بتلك المساهمة. واتسعت فرص وتحديات الاتصال أمام الصندوق حالياً أكثر من أي وقت آخر،

نتيجة لاتساع حضوره القطري ونمو برنامج عمله، والتصور الجديد لفوائد المناصرة والتواصل في العمليات التي يدعمها ميدانياً، وازدياد تركيز المجتمع الدولي على التنمية الزراعية.

29- وينبغي للصندوق بذل جهود منتظمة أكثر في تعبئة الموارد بما يعبر عن اتساع دوره في تحليل السياسات والاتصالات، وهو دور يحركه الاعتراف بأن أثره يتوقف على تعبئة عمليات أوسع والمشاركة فيها. ولا بد للصندوق من تنويع نهجه في تعبئة الموارد في ظل اتساع مجموعة المستثمرين والممولين في التنمية الزراعية لدى البلدان الشريكة في التنمية من ناحية ومستوى التمويل المشترك الكبير المقترح لقروض الصندوق ومنحه في مشاورات التجديد الثامن لموارده من الناحية الأخرى. وسوف يقتضي ذلك بدوره خبرة جديدة وعلاقة مباشرة أكبر بين تعبئة الموارد ووضع ترتيبات تمويلية لمشروعات أو برامج محددة.

30- ولن يتمكن الصندوق من اقتناص هذه الفرصة إلا من خلال التركيز وإعادة تنظيم الموارد عند المستوى المخصص في عام 2010، مع زيادة حقيقية صغيرة (40 000 دولار أمريكي) لتعزيز تعبئة الموارد في سياق التوجه نحو تعبئة شراكات تمويل جديدة، وهذا جهد جار من شأنه توسيع مستوى الالتزامات التي يديرها الصندوق بمقدار 0.5 مليار دولار أمريكي في عام 2011 (انظر الجدول 8).

الجدول 8

الموارد المالية الإشارية المقترح تخصيصها لحوار السياسات الرفيع المستوى، وتعبئة الموارد، والاتصالات الاستراتيجية
(بملايين الدولارات الأمريكية)

		2011	2010	
		(شاملة الاعتمادات المرصودة)	سعر صرف قدره	
النسبة المئوية للتغيير	النسبة المئوية	لتغطية الزيادة في التكاليف) بسعر	0.72 يورو: دولار	
الحقيقي (مخصوماً منها)	للتغيير	صرف 0.72 يورو: دولار أمريكي	أمريكي	
الزيادات في التكاليف)				
0.4%	13%	9.87	9.74	عمليات المجموعة 2
				عمليات المجموعة 2 - حصتها من
				مجموع الميزانية الإدارية المتكاملة
غير منطبق	(0.4%)	7.0%	7.4%	

المجموعة 3: إصلاح الإدارة المؤسسية وتنظيمها

31- يقل الجزء "الإداري" في الميزانية الإدارية كثيراً عن الجزء التشغيلي. ولم يحدث أي نمو بالقيمة الحقيقية في هذا الجزء منذ عام 2006، ولم تطرأ عليه أي زيادة سوى مرة واحدة منذ عام 1995 بينما اتسع برنامج وحافطة القروض اللذين يدعمهما هذا الجزء بسرعة وأدت التحولات الهيكلية في الأنشطة إلى طلبات جديدة وتطورت المعايير المعمول بها في مجال الرقابة المؤسسية.

32- وبالإضافة إلى التحدي الشامل أمام تمويل خدمات ريفية الجودة وحسنة التوقيت لدعم الأنشطة التشغيلية من خلال استجابة للطلب المتصاعد بسرعة لتعيين موظفين وخبراء استشاريين، وإدارة المدفوعات، وتنظيم السفر والوثائق، وتوفير المكاتب وأماكن الاجتماعات، والإتاحة اليومية لمراقف الحاسوب والاتصال، فإن على الصندوق أن يساند تحويل الحضور القطري من ظاهرة تجريبية ومخصصة إلى جانب منظم ودائم من جوانبه التنظيمية.

- 33- وتشمل المجالات الأساسية التي ستغطيها المجموعة 3 ما يلي:
- 34- **إدارة الموارد المالية وتحسين ملاءمة أدوات المساعدة المالية في الصندوق.** يتطلب التقلب المتزايد في الأسواق المالية رسداً أشمل وأدق، وتنشأ عن ذلك حاجة إلى تحسين القدرة الداخلية على مراقبة مديري الأصول الخارجيين. ومن المزمع استعراض سياسات الاستثمار والسيولة على حد سواء لمراعاة الظروف السوقية المتغيرة والزيادات المنتظرة في عمليات الصرف. وفي الوقت ذاته فإن تطور الأدوات المالية التي تعرضها المؤسسات الإنمائية والأسواق الأخرى يجعل من الضروري إجراء استعراض مستمر لمدى كفاية أدوات المساعدة التي يعتمد عليها الصندوق. وتزداد أهمية الإدارة المالية السليمة للمشروعات وإدارة القروض والمنح في فعالية العمليات والأثر. ويجري حالياً تطبيق نموذج جديد لإدارة القروض، وهو نموذج مصمم لزيادة كفاءة وضوابط الجوانب المالية للحافظة ويمهد في الوقت نفسه السبيل أمام تنمية القدرات من أجل إجراء تقديرات كافية لتقييم النظم المالية الوطنية. واختبرت بنجاح العناصر الرئيسية للنموذج الجديد من خلال تكليف مكتب خارج مقر الصندوق (المكتب القطري في نيروبي) بمعالجة إجراءات صرف الأموال وسيبدأ تنفيذ النهج الجديد بالكامل في عام 2011.
- 35- **إدارة الموارد البشرية.** يجري تنفيذ إصلاحات رئيسية في الإدارة، وهي إصلاحات تحتاج إلى قدرات كبيرة في سياسات الموارد البشرية. ويشمل ذلك إصلاح نظام التعاقد لزيادة مرونته في الوفاء بمتطلبات التشغيل والأداء؛ ومراجعة مستويات ومتطلبات الوظائف؛ ومواءمة مهارات ومهام الموظفين مع الاحتياجات ذات الأولوية؛ وتعزيز أثر نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين في الصندوق؛ واستحداث هياكل أوضح للتقدم المهني وتنمية قدرات الموظفين في المجالات الأساسية التي تضيف قيمة للمنظمة؛ وإدارة عمليات التناوب الداخلية؛ وإرساء توازن استراتيجي بين نظم القوى العاملة المختلفة التي يديرها الصندوق.
- 36- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.** يمثل ترشيد وأتمتة مهام المعاملات وتحسين إدارة المعرفة الأساس الذي تستند إليه قدرة الصندوق المستمرة على رفع مستوى وجودة نتائجه الإنمائية من خلال توسيع وتحسين برنامج عمله وحافظته. وهذه العوامل مجتمعة ستتمكن القوة العاملة من التركيز على الوظائف التي تحقق قيمة مضافة وتحسين معرفتها بما تؤديه من مهام. وسوف يعزز الصندوق قدرته على تطوير تكنولوجيا المعلومات من منظور العمليات والنتائج المؤسسية والحفاظ بشكل فعال على النظم الجديدة التي يستحدثها والتي سوف يستحدثها من خلال نهج استراتيجي في الاستعانة بالمصادر الخارجية وعن طريق زيادة استخدام مجموعات الحلول العملية الجاهزة.
- 37- **إدارة المخاطر والإشراف.** أكدت التطورات العالمية الأخيرة حاجة كل المنظمات الضخمة إلى وضع ومواصلة تنفيذ إجراءات كافية لإدارة المخاطر. وسوف ينفذ الصندوق خطة شاملة ومفصلة لاستمرارية الأعمال (تشمل، على سبيل الذكر لا الحصر، حفظ البيانات المالية والتشغيلية المؤسسية ونظم إدارة البيانات والنفذ إليها) لضمان المحافظة على وظائفه الأساسية المتعلقة بدعم التنمية في وجه الأخطار والتهديدات المعترف بها.
- 38- وسوف يصحب تعزيز القدرة على تحديد المخاطر الخارجية والتخفيف منها إجراءات صارمة للتخفيف من المخاطر الداخلية المحتملة. وتشمل الأهداف الرئيسية لعام 2011 اختبار الرقابة الداخلية على الإبلاغ

المالي لدعم جهود الإدارة في إصدار تأكيدات بشأن فعالية تلك الرقابة وشهادة المراجع الخارجي بعد ذلك بصحة تلك التأكيدات.

39- وبالنظر إلى الاحتياجات الفورية الهامة التي تتطلبها المجموعة 1 في الوقت الذي يواجه فيه الصندوق التحدي الذي تفرضه الطفرة في مستوى الالتزامات، يجب أن تقوم المجموعة 3 بدور رائد في احتواء وتقليص التكاليف، بما في ذلك عن طريق إعادة تخصيص الموارد للمجموعة 1. ومن المتوقع أن يؤدي تحقيق الأتمتة وتحسين النظم في إطار الميزانية الرأسمالية (انظر الفقرة 47 والفقرات التي تليها أدناه) إلى تخفيف أعباء المعاملات التي يفرضها ازدياد برنامج العمل في بعض المجالات (مثل إدارة القروض والمنح)، ومن المتوقع أن يساهم ترشيد مشتريات المقر الرئيسي في تحقيق وفورات في تكاليف المجموعة 3 في مواجهة أعباء العمل المتزايدة، وهو ما سيسفر عن تخفيض حقيقي في مخصصات ميزانية المجموعة 3 بما نسبته 4.7 في المائة في عام 2011 (انظر الجدول 9).

الجدول 9

المخصصات المالية التقديرية للإدارة والإصلاح والتنظيم في المنظمة (بملايين الدولارات الأمريكية)

	2011	2010	
النسبة المئوية للتغيير الحقيقي	(شاملة الاعتمادات المرصودة لتغطية	سعر صرف قدره	
(مخصوصاً منها الزيادات في	الزيادة في التكاليف) بسعر صرف	0.72 يورو:	
التكاليف)	0.72 يورو: دولار أمريكي	دولار أمريكي	
(%4.7)	31.74	32.94	مخصصات المجموعة 3
(%3.6)			عمليات المجموعة 3 - حصتها من
غير منطبق	22.6%	25.0%	مجموع الميزانية الإدارية المتكاملة

المجموعة 4: دعم أنشطة التسيير التي يقوم بها الأعضاء

40- تدعم أنشطة المجموعة 4 تسيير الصندوق عن طريق تشجيع تكوين علاقات فعالة بين الصندوق والدول الأعضاء في الهيئات الرئاسية. ويستأثر الإنفاق على هذا البند بجزء كبير من الميزانية الإدارية على الرغم من أنه لا يمثل بالمعنى الضيق للكلمة عنصراً من إدارة الصندوق. ويشمل ذلك متطلبات كثيرة تتمثل في توفير الوثائق، والترجمة التحريرية والفورية، وحسن تنظيم الاجتماعات وتوفير الخدمات لها، والاتصالات ودعم البروتوكول. وبالنظر إلى جدول اجتماعات مشاورات تجديد الموارد والمسؤولية الجديدة عن تقديم خدمات الأمانة للجنة التقييم فإن عام 2011 يشهد نشاطاً مكثفاً. على أنه سيجري تقليص المخصصات المرصودة للمجموعة 4 في عام 2011 في سياق الميزانية الصفرية (انظر الجدول 10).

المخصصات المالية الإشارية لدعم أنشطة التسيير التي يقوم بها الأعضاء
(بملايين الدولارات الأمريكية)

النسبة المئوية للتغيير الحقيقي (مخصوصاً منها الزيادات في التكاليف)	2011 (شاملة الاعتمادات المرصودة لتغطية الزيادة في التكاليف) بسعر صرف 0.72 يورو: دولار أمريكي	2010 سعر صرف قدره 0.72 يورو: دولار أمريكي	
(%3.7)	10.52	10.81	مخصصات المجموعة 4
(%2.7)			مخصصات المجموعة 4 - حصتها من
غير منطبق	%7.5	%8.2	مجموع الميزانية الإدارية المتكاملة

مركز التكاليف المؤسسية

41- يحتفظ الصندوق بمركز للتكاليف المؤسسية في الميزانية الإدارية لتغطية النفقات التي تفي بالتزامات المنظمة ولكن لا يمكن تصنفها بسهولة في أي مجموعة معيَّنة. واقتصر الاستخدام المتوقع لمركز التكاليف المؤسسية في عام 2011 على البنود التالية: تكاليف خطة التأمين الطبي بعد انتهاء الخدمة (674 000 دولار أمريكي)؛ وتكاليف الاهلاك المحملة على الميزانية الإدارية نتيجة النفقات الرأسمالية المسموح بها في إطار الميزانية الرأسمالية (972 000 دولار أمريكي)؛ وأتعاب المراجع الخارجي (237 000 دولار أمريكي)؛ وإجازة الأمومة/الأبوة (117 000 دولار أمريكي)؛ والطوارئ (100 000 دولار أمريكي). ويبلغ مجموع المخصصات الإشارية لمركز التكاليف 2.1 مليون دولار أمريكي في عام 2011.

جيم - مجموع مخصصات الميزانية الإدارية التقديرية لعام 2011

42- يصل مجموع القيمة المقترحة للميزانية الإدارية لعام 2011 إلى 140.59 مليون دولار أمريكي تمثل، زيادة حقيقية بنسبة 5.4 في المائة (انظر الجدول 11). وفيما عدا الزيادات الطفيفة للغاية في مخصصات المجموعة 2 (أقل من المقترح أصلاً في الاستعراض المسبق الرفيع المستوى) ومركز التكاليف المؤسسية (وهو ما يعبر عن الارتفاع في تكاليف الإهلاك نتيجة إنجاز المشروعات في إطار الميزانية الرأسمالية)، فإن الزيادة تتركز في تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها، وهو مجال يمثل الأولوية المطلقة لكل من إدارة الصندوق والمجلس التنفيذي (حسب ما جاء أثناء مناقشة الاستعراض المسبق الرفيع المستوى في سبتمبر/أيلول 2010). وتبلغ نسبة الكفاءة المتوقعة 14.1 في المائة في عام 2011 بالمعنى الضيق و9.4 في المائة بالمعنى الموسع لمجموع برنامج العمل (بما في ذلك الأموال الإضافية التي يديرها الصندوق مباشرة).

الجدول 11

احتياجات الميزانية الإدارية لعام 2011 وتوزيعها بحسب مجموعات النتائج
(بملايين الدولارات الأمريكية)

2011		2010		
النسبة المئوية للتغيير الحقيقي (مخصوصاً منها الزيادات في التكاليف)	النسبة المئوية للتغيير	شاملة الاعتمادات المرصودة لتغطية الزيادة في التكاليف) بسر صرف 0.72 يورو: دولار أمريكي	سر صرف قدره 0.72 يورو: دولار أمريكي	
11.4%	12.6%	86.36	76.68	1 تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها
0.4%	1.3%	9.87	9.74	حوار السياسات الرفيع المستوى وتعبئة الموارد والاتصالات الاستراتيجية
(4.7%)	(3.6%)	31.74	32.94	الإدارة والإصلاح والتنظيم في المنظمة
(3.7%)	(2.7%)	10.52	10.81	4 دعم أنشطة التسيير التي يقوم بها الأعضاء
13.7%	15.4%	2.10	1.82	5 مركز التكاليف المؤسسية
5.4%	6.5%	140.59	131.99	المجموع

43- ويتضمن الملحق السادس توزيع مجموع الميزانية الإدارية بين الدوائر والمجموعات. وتدخل المجموعة 1 في صميم أنشطة الصندوق والميزانية الإدارية والزيادة المقترحة في الميزانية. ويعرض الجدول 12 التوزيع الإشاري لمخصصات المجموعة 1 بين دوائر الصندوق في عام 2011³. وتشترك كل الدوائر بدرجة أو بأخرى في أنشطة المجموعة 1 (مثل تنفيذ القروض وإدارة العملية المنفصلة لضمان الجودة، وتقديم الدعم القانوني للالتزام بقروض المشروعات وإدارتها). على أن أكثر من 90 في المائة من الموارد المتاحة للمجموعة 1 في الميزانية الإدارية لعام 2011 سيخصص لدائرة إدارة البرامج.

الجدول 12

التوزيع الإشاري لمخصصات الميزانية للمجموعة 1 في إطار الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2011

2011	2010	2011	2010	الدائرة
(النسبة من المجموع)	(النسبة من المجموع)	(بملايين الدولارات)	(بملايين الدولارات)	
0.6%	0.1%	0.51	0.11	مكتب كبير استراتيجي التنمية
4.0%	3.3%	3.45	2.51	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية
2.8%	2.3%	2.39	1.79	دائرة المالية والإدارة
1.0%	0.9%	0.84	0.71	مكتب الرئيس ونائب الرئيس
91.6%	93.4%	79.17	71.56	دائرة إدارة البرامج
-	-	-	-	مركز التكاليف المؤسسية
100%	100.0%	86.36	76.68	المجموع

³ أعيد تشكيل هيكل دوائر الصندوق في 1 يناير/كانون الثاني 2010. وأعيد تشكيل الميزانية الإدارية المعتمدة لعام 2010 في هذا الجدول بناءً على ذلك لمقارنة العناصر المتشابهة بين ميزانيتي عام 2010 وعام 2011.

44- ويعرض الجدول 13 التوزيع العام للميزانية الإدارية المقترحة لعام 2011 بحسب الدوائر. وتعكس الزيادات في ميزانيات الدوائر اشتراكها في أنشطة المجموعة 1 باستثناء المبالغ الصغيرة للغاية التي تلقتها مجموعة دعم الخدمات المؤسسية في المجموعة 2 ودائرة المالية والإدارة في المجموعة 4.

الجدول 13

التوزيع الإشاري للميزانية الإدارية بحسب الدائرة

الدائرة	المعاد تشكيلها في عام 2010 على أساس سعر صرف قدره 0.72 يورو: دولار أمريكي		2011 (شاملة الاعتمادات المرصودة لتغطية الزيادة في التكاليف) بسعر صرف 0.72 يورو: دولار أمريكي		النسبة المئوية للتغيير	النسبة المئوية للتغيير الحقيقي (مخصوصاً منها الزيادات في التكاليف)
	2010	2011	2010	2011		
مكتب كبير استراتيجي التنمية	2.70	3.13	15.9%	15.6%		
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	26.62	27.64	3.8%	2.9%		
دائرة المالية والإدارة	26.00	26.47	1.8%	0.5%		
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	3.29	3.44	4.6%	3.3%		
دائرة إدارة البرامج	71.56	79.17	10.6%	9.4%		
مركز التكاليف المؤسسية	1.82	2.10	15.4%	13.7%		
المجموع	131.99	141.95	7.5%	6.4%		

دال - الميزانية الإدارية الاسمية لعام 2011

45- يتضح من الجداول الواردة أعلاه أن تقديرات ومخصصات الميزانية الإدارية لعام 2011 تشمل الزيادات المتوقعة في التكاليف على أساس سعر الصرف المستخدم في الميزانية الإدارية المعتمدة لعام 2010. ويجب أن تعبر الميزانية الاسمية النهائية المقترحة لعام 2011 عن المتوسط المتوقع على أساس سعر الصرف بين اليورو والدولار الأمريكي في عام 2011. وبلغ مؤشر بلومبيرغ المركب لمتوسط سعر الصرف المتوقع في عام 2011 ما قيمته 0.72 يورو للدولار الأمريكي الواحد أثناء وضع اللمسات الأخيرة على اقتراح الميزانية الإدارية للصندوق، وهذا هو نفس سعر الصرف المستخدم في الميزانية المعتمدة لعام 2010. وعلى ذلك فإن الميزانية الإدارية الاسمية المقترحة للصندوق في عام 2011 تبلغ 141.95 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول 14).

الجدول 14

العوامل المساهمة في المستوى الاسمي للميزانية الإدارية: العوامل السعرية، وأسعار الصرف، والتغيرات الحقيقية

(بملايين الدولارات الأمريكية)

الاسمية لعام 2010 على أساس سعر صرف قدره 0.72 يورو للدولار الأمريكي	الزيادة الحقيقية	الزيادة السعرية	2011		الميزانية الإدارية المساهمة في الزيادة
			بسبب تغير سعر الصرف	الزيادة/النقص	
131.99	7.11	1.49	-	140.59	الميزانية الإدارية المساهمة في الزيادة
%100	%5.4	%1.1	-	%106.5	

هاء - مستويات الموظفين

46- يعرض الجدولان 15 و16 الاحتياجات من الموظفين الذين ستدعمهم الميزانية الإدارية لعام 2011 بحسب الوحدات التنظيمية الرئيسية. وباستثناء البيانات المتعلقة بدائرة إدارة البرامج التي أُدخلت عليها تحسينات أخرى، فإن هذه البيانات لا يمكن مقارنتها مباشرة بالسنوات السابقة بسبب عملية إعادة التنظيم الإداري التي أعلن عنها المجلس التنفيذي في دورة ديسمبر/كانون الأول 2009 وبدأ تنفيذها في 1 يناير/كانون الثاني 2010. وتماشياً مع توجه العام للخطة الاستراتيجية لقوة عمل الصندوق التي ستعرض على الدورة الواحدة بعد المائة للمجلس التنفيذي، من المتوقع أن ينخفض عدد الموظفين الممولين من الميزانية الإدارية انخفاضاً طفيفاً للغاية (قد تتفاوت الأعداد الفعلية نتيجة لتنفيذ الشريحة الثانية من برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة) في الوقت الذي من المتوقع فيه ازدياد عدد موظفي دائرة إدارة البرامج، لا سيما في المكاتب القطرية. ورصدت في الميزانية المعتمدة لعام 2010 اعتمادات لقوة عمل المكاتب القطرية، ولكنها لم تشمل في ذلك الوقت حالة **الموظفين**. ويأتي برنامج تسريع استيعاب عناصر قوة عمل المكاتب القطرية في ظروف الموظفين خلال العامين 2010 و2011 انعكاساً للزيادة في أعداد موظفي دائرة إدارة البرامج الذين روعيت نسبة كبيرة منهم من خلال تغيير أنواع العقود.

الجدول 15

احتياجات الموظفين الإشارية بحسب الوحدات التنظيمية الرئيسية (مكافئ الموظفين المتفرغين)

تغير النسبة المئوية في الفترة 2010-2011	تغير النسبة المئوية في		2010	2009	2008	2007	
	2011	الفترة 2010-2007					
39.8%	272.0	24.1%	194.6	178.1	168.4	156.8	دائرة إدارة البرامج
0.4%	274.41	4.9%	275.4	276.3	281.7	289.5	دوائر أخرى
							توزيع الموظفين في الدوائر الأخرى لعام 2011:
	116.87						المالية والإدارة
	10.25						مكتب الرئيس ونائب الرئيس
	137.30						مجموعة دعم الخدمات المؤسسية
	10.00						مكتب كبير استراتيجي التنمية
16.3%	546.41	5.3%	470.0	454.4	450.1	446.3	المجموع

ملحوظة: لا يشمل الجدول منصبَي الرئيس ونائب الرئيس تسهيلاً للمقارنة مع أعداد السنوات السابقة.

47- ويعرض الجدول 16 الأعداد المتوقعة للموظفين في إطار الميزانية الإدارية بحسب المجموعة التي تقع فيها أنشطتهم. وتماشياً مع توجهات المخصصات المالية فإن الزيادة المتوقعة في أعداد الموظفين تكاد تقتصر على المجموعة 1.

مخصصات الموظفين الإشارية بحسب المجموعة
(مكافئ الموظفين المتفرغين)

الزيادة	2011	2010	
75.75	301.00	225.25	تجهيز المشروعات القطرية وتنفيذها
-	45.45	45.45	حوار السياسات الرفيع المستوى وتعبئة الموارد والاتصالات الاستراتيجية
-	139.12	139.12	الإدارة والإصلاح والتنظيم في المنظمة
1	60.84	59.84	دعم أنشطة التسيير التي يقوم بها الأعضاء في الصندوق
-	-	-	مركز التكاليف المؤسسية
76.75	546.41	469.66	المجموع

ملحوظة: يرتبط 66.5 مكافئ متفرغ من بين ما مجموعه 76.75 مكافئ متفرغ مقترح زيادتهم في عام 2011 بالموظفين الوطنيين الميدانيين المعيّنين من قبل بموجب عقود خيرة استشارية.

رابعاً - الميزانية الرأسمالية

48- بدأ استخدام الميزانية الرأسمالية في عام 2008، وكان الهدف من ذلك في المقام الأول هو تنفيذ مشروعات متعددة السنوات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركّز على تعزيز الكفاءة والفعالية الإدارية. وبالنظر إلى أن تكاليف الاهتلاك تحمّل على الميزانية الإدارية فإن جميع المشروعات الرأسمالية تمول في نهاية المطاف من الميزانية الإدارية.

49- ويُصنف استخدام الجزء الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الميزانية الرأسمالية والذي يُستخدَم في استكمال المشروعات المتعددة السنوات إلى خمس مبادرات رئيسية: تحسين إدارة القروض والمنح؛ وتحسين إدارة وتنظيم الموارد البشرية؛ وزيادة الكفاءة المؤسسية؛ وتحسين الإبلاغ والإدارة في تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها (من خلال مبادرة "توحيد الأداء")؛ وزيادة قدرة البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات. وظل الاستثمار في المشروعات الرأسمالية غير المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات متواضعاً حتى تاريخه (550 000 دولار أمريكي إجمالاً).

50- واقترحت إدارة الصندوق مستويات متواضعة نسبياً للميزانية الرأسمالية السنوية في مختلف مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منذ عام 2008، وشمل ذلك ما مجموعه 9 ملايين دولار أمريكي على امتداد فترة ثلاث سنوات. واعتمد الصندوق هذا النهج لكفالة عدم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات قبل إصلاح أساليب العمل، وجرت موازنة النهج مع التوجّه الناشئ في التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل وإدارة تكاليف المنظمة.

51- ومن المتوقع أن يبلغ مستوى الإنفاق بحلول نهاية عام 2010 ما يقرب من 4.3 مليون دولار أمريكي (انظر الملحق التاسع) من مجموع الموارد الرأسمالية المعتمدة في الفترة 2008-2010 بما قيمته 9.6 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول 17). ويعبّر هذا الانخفاض النسبي في المعدل الأوّلي للإنفاق عن فرض شروط صارمة على صرف ميزانيات المشروعات المعتمدة في ظل سياسة تحميل تكاليف انخفاض العملة على الميزانية الإدارية والإصرار على عدم فصل ذلك عن استعراض أساليب العمل. وحُمل ما قيمته 329 000 دولار أمريكي على الميزانية الإدارية لعام 2009 لتغطية استهلاك الأصول في

شكل مشروعات منجزة في الميزانية الرأسمالية، ومن المتوقع تحميل الميزانية أكثر من 600 000 دولار أمريكي في عام 2010 في ظل ازدياد عدد المشروعات المنجزة.

الجدول 17

اعتماد الميزانية الرأسمالية بحسب التركيز المواضيعي، 2008-2010
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

مجموع المبالغ المعتمدة	2010	2009	2008	
				مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
3 760	2 000	1 050	710	القروض والمنح (استبدال نظام القروض والمنح)
1 075	400	541	134	إصلاح الموارد البشرية
1 326	470	300	565	الكفاءة المؤسسية
740	300	440	-	توحيد الأداء
		1 200	600	البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
9 061	3 530	3 531	2 000	المجموع الفرعي لمبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
550	-	550	-	مشروعات المقر غير المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات
9 611	3 530	4 081	2 000	المجموع

52- ويزيد مجموع الميزانية الرأسمالية المقترحة لعام 2011، وقدرها 15.19 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول 18)، زيادة كبيرة عن مستوياته السابقة، وهو ما يعبر عن اكتمال إعداد مشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاجة الماسة إلى تحسين البنية الأساسية لأمن الصندوق، وضرورة تسريع الاستثمار الرأسمالي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتخلص من العقبات التي تواجه أساليب العمل. ويخصص الجزء الرئيسي (ما يصل إلى 12 مليون دولار أمريكي - انظر الفقرة 53) لمشروع استبدال نظام القروض والمنح الذي مولت مرحلته التحضيرية من الميزانيات الرأسمالية السابقة، ووصل إلى مرحلة رئيسية حُدِّت فيها أساليب العمل ويمكن أن يبدأ فيها الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من خلال أحد الموردّين الخارجيين.

الجدول 18

الميزانية الرأسمالية المقترحة لعام 2011
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المبادرة	المشروع	الموارد المقترحة لعام 2011
مشروعات تكنولوجيا المعلومات للفترة 2008-2011		
القروض والمنح	استبدال نظام القروض والمنح	12 000
إصلاح الموارد البشرية	أتمتة/ترشيد عمليات الموارد البشرية	500
الكفاءة المؤسسية	استبدال معلومات الاتصال المتاحة على الشبكة - الموقع التفاعلي	260
	قاعدة المعلومات وإدارة السجلات	1 163
البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	استمرارية العمل/استعمال الوسائل الافتراضية	375
المجموع الفرعي لمشروعات تكنولوجيا المعلومات		14 298
المشروعات غير المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات للفترة 2008-2011		
أمن المقر	نظام مراقبة المنافذ الداخلية	535

354	المنافذ الخارجية ومحيط المقر
889	المجموع الفرعي للمشروعات غير المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات
15 187	المجموع

- 53- ومن المقترح تمويل المشروعات الرأسمالية الجديدة التالية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الميزانية الرأسمالية:
- 54- **استبدال نظام القروض والمنح:** (المخصصات المقترحة لعام 2011: ما يصل إلى 12 مليون دولار أمريكي). يمثل ذلك أهم مبادرة لإصلاح تكنولوجيا المعلومات وأساليب العمل، ويشمل ذلك أساليب العمل التشغيلية الأساسية في المؤسسة. وكما جاء في تعليقات المراجع الخارجي والمناقشات التي دارت مع لجنة مراجعة الحسابات فإن هذا المشروع، بالإضافة إلى أنه يحسن كفاءة وفعالية إدارة القروض والمنح، أساسي للتخفيف من الخطر المادي الذي يشكله ارتكاب أخطاء في صرف أموال القروض والمنح بسبب الاعتماد حالياً على نظام غير متطور لتكنولوجيا المعلومات. وبالنظر إلى أهمية هذا المجال فقد تعمق الصندوق في بحث مختلف الخيارات من أجل تحديد أفضل الطرق للمضي قدماً، واستثمر خلال السنوات الثلاث الماضية الكثير من الوقت والموارد مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لكفالة اتباع أفضل نهج (بلغت الأموال المُلتزم بها حتى تاريخه 1.2 مليون دولار أمريكي). وتم اتخاذ قرار بشأن أفضل نهج يمكن اتباعه، ومن المتوقع توجيه نفقات استثمارية كبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عام 2011. وما زالت أغلبية التكاليف تعتمد على النتائج التي ستسفر عنها المفاوضات مع أحد موردي تكنولوجيا المعلومات الخارجيين، وإن كان من المتوقع أن طلب 12 مليون دولار أمريكي في عام 2011 سيغطي جميع التكاليف المتبقية للمورد، وكذلك تكاليف الدعم الداخلي خلال المرحلة الرئيسية للتنفيذ. وفي حالة اختلاف التكاليف الفعلية اختلافاً جوهرياً عن المستوى المحدد بمبلغ 12 مليون دولار أمريكي فإن الإدارة سترجع إلى المجلس التنفيذي لتعرض عليه تفاصيل وفورات المشروع أو غير ذلك.
- 55- **إصلاح الموارد البشرية:** (المخصصات المقترحة 0.5 مليون دولار أمريكي في عام 2011: أتمتة/ترشيد عمليات الموارد البشرية). اكتملت المرحلة النهائية من مشروع إدارة الخبراء الاستشاريين ودخل حالياً طور التشغيل الكامل. وكان من المقترح في السنة السابقة تركيز الاستثمار الرأسمالي في مجال الموارد البشرية على ضمان استناد تخطيط قوة العمل وعمليات التعيين إلى منصة مستقرة متصلة بنظم تكنولوجيا المعلومات والإدارة الأساسية في المنظمة. ومن المقترح الآن بعد استعراض تفصيلي لعمليات الموارد البشرية الحالية توسيع الرؤية العامة لتشمل وظائف الموارد البشرية الرئيسية الأخرى، بما في ذلك البنود الجديدة، من قبيل أتمتة أداء الموظفين (الأداء الإلكتروني)؛ والانتقال إلى منصة الموارد البشرية القائمة في نظام بيبول سوفت (Peoplesoft) للسماح بتحديث قواعد بيانات الموارد البشرية تلقائياً من ملخصات السير الذاتية للمرشحين؛ وأتمتة عمليات إصدار عقود الموظفين؛ وتحسين الإبلاغ لرفع مستوى عملية اتخاذ قرارات الإدارة؛ وإدخال وحدات نموذجية للتدريب والكفاءة في النظام لإدارة مستويات مهارات الكفاءة لدى كل موظف.
- 56- **الكفاءة المؤسسية:** (المخصصات المقترحة 1.163 مليون دولار أمريكي لعام 2011: استبدال معلومات الاتصال المتاحة على الشبكة - الموقع التفاعلي؛ وقاعدة إدارة المعلومات والسجلات). من بين المشروعات الخمسة المعتمدة من قبل في هذا المجال، أعيد ترتيب أولويات السفر والمصروفات والإبلاغ

عن نظام الأعمال الذكية وتطوير نظام بيبول سوفت في ضوء اعتبارات التكاليف والفوائد؛ وبدأ مشروع إدارة إصدار الوثائق ومشروع استبدال معلومات الاتصال المتاحة على الشبكة بعد مناقشات تقنية مطولة واستعراضات لتصميم كل مشروع ودراسة ملفاتها. ومن المقترح تنفيذ مشروعين جديدين في عام 2011، أحدهما (قاعدة إدارة المعلومات والسجلات) يرتبط بتحسين إدارة المعلومات في الصندوق ونظام نشر المعلومات الداخلية والخارجية بما يعبر عن احتياج الصندوق إلى تحسين نفاذ الإدارة إلى المعلومات، والمناصرة، وإدارة المعرفة، والكشف عن المعلومات؛ وأما المشروع الآخر فيتعلق باستكمال المرحلة الثانية من مشروع استبدال معلومات الاتصال المتاحة على الشبكة لكفالة الوفاء تماماً باحتياجات جميع الأعضاء.

57- **البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.** (المخصصات المقترحة 0.375 مليون دولار أمريكي: استمرارية العمل/استعمال الوسائل الافتراضية). تم الانتهاء من استبدال أجهزة الحاسوب المكتبية والمحمولة في إطار المشروعات السابقة. وفيما يتعلق بتخطيط استمرارية العمل، انتهت المرحلة الأولى بإبرام اتفاق مع منظمة الأغذية والزراعة لتخزين البيانات على شرائط احتياطية أسبوعية ينتجها الصندوق. وشملت المرحلة الثانية التي انتهت في عام 2010 تنفيذ آليات استعادة السيطرة في حالات الكوارث في منظمة الأغذية والزراعة والنسخ الاحتياطي للأقراص الصلبة في أجهزة الحاسوب. ويشمل الاقتراح الحالي المتعلق بالمرحلة الثالثة لاستراتيجية استمرارية العمل المتجددة في الصندوق تنفيذ بنود استمرارية العمل الأساسية التي لم تتفد حتى الآن في الصندوق، وهي القدرة على استعادة السيطرة على أماكن عمل الصندوق من بعد في حالة وقوع كوارث تؤثر على مركز بيانات الصندوق؛ وإدخال حلول استعادة السيطرة في حالات الكوارث لاستخدامها في نظام الدفع باستخدام خدمة سويفت (الاتصالات السلكية واللاسلكية المشتركة بين المصارف على مستوى العالم في الميدان المالي) للسماح بإجراء المعاملات النقدية في حالة وقوع كارثة تؤثر على مبنى مقر الصندوق؛ وتحسين نظم توليد الشرائط خارج الموقع لكفالة زيادة كفاءة وفعالية عملية النسخ الاحتياطي؛ واستخدام مرشح شبكي آخر؛ وإنشاء وصلة صوتية ومرئية ثانية لكفالة استمرار الاتصالات في حالة تعطل النظام الأساسي؛ واستحداث مجموعة من أدوات الطوارئ لتمكين الإدارة من الوصول إلى نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

58- **أمن المقر** (المخصصات المقترحة 889 000 دولار أمريكي المنافذ الداخلية والخارجية). من المقترح تنفيذ مشروعين استثماريين غير مرتبطين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعد قيام إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن باستعراض تدابير وبنية الأمن في الصندوق وذلك لتعزيز الإدارة الأمنية لحركة الموظفين والزائرين داخل مقر الصندوق؛ وإدارة أمن محيط الصندوق ومراقبة الطرود والسلع الواردة.

خامساً - الأموال المتممة ورسوم إدارتها

59- تقدم الأموال المتممة بموجب اتفاقات ثنائية محددة مع الجهات المانحة وتخرج عن نطاق برنامج العمل الأساسي والميزانية الإدارية. على أن الغرض من تناول تلك الأموال في هذه الوثيقة هو لأغراض المعلومات بالنظر إلى أن إدارتها تتطلب تكاليف طائلة لأسباب من أهمها تفتتها وصغر متوسط حجمها والشروط الخاصة التي يفرضها بعض المانحين للإبلاغ عنها وإدارتها.

60- وتقدّر تكاليف إدارة الأموال المتممة في عام 2010 بنحو 5.80 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول 19). وتمول هذه الأموال من رسوم الإدارة التي تحمل على الأموال المتممة بنفس المعدل المستخدم في المؤسسات المالية الدولية الأخرى ومنظمات الأمم المتحدة⁴. وتشير التقديرات إلى أن تكاليف إدارة الأموال المتممة في عام 2011 ستعادل عموماً مستويات عام 2010 (قبل تسويتها لمراعاة التضخم) وستغطيها بالكامل إيرادات الرسوم الإدارية.

الجدول 19

**التكاليف التقديرية لإدارة الأموال المتممة والتكميلية
(بآلاف الدولارات الأمريكية)**

2010	2009	2008	2007	تقديرات التكاليف الإدارية التي تكبدها الصندوق
5 801	4 386	4 352	3 354	

سادساً - تكاليف مجلس المحافظين لعام 2011

61- تمول عناصر تكاليف عقد الاجتماع السنوي لمجلس محافظي الصندوق من الميزانية الإدارية. ويغطي البلد المضيف العناصر الأخرى لتكاليف مجلس المحافظين. وجرت الإشارة إلى أن هذا الدعم لن يتاح في عام 2011، وتطلب إدارة الصندوق من المجلس التنفيذي الموافقة على اقتراح لمجلس المحافظين بالسماح بميزانية استثنائية في عام 2011 للتعويض عن عدم الحصول على المساهمة المعتادة من البلد المضيف. وتبلغ الأموال المطلوبة 490 000 دولار أمريكي بما يعادل 350 000 يورو.

سابعاً - هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق

62- ستعقد مشاورات التجديد التاسع لموارد الصندوق في عام 2011، وتشير تقديرات الإدارة إلى أن تكلفة هذه المشاورات ستصل إلى 2 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول 20). وتقل جميع التكاليف التي تقع مباشرة تحت سيطرة الإدارة عن الميزانية التي كانت مطلوبة للتجديد الثامن للموارد. على أنه يتعذر في هذه المرحلة تقدير مساهمة الصندوق في بعض النفقات على وجه التحديد، مثل نفقات الرئيس الخارجي ونفقات عقد دورة خارجية محتملة. ويقترح الصندوق رصد اعتمادات لتلك التكاليف في حدود المبلغ الإجمالي الذي يصل إلى 2 مليون دولار أمريكي. وبالنظر إلى عدم التأكد من التكاليف الفعلية فإن الصندوق سيرفع تقريراً إلى الدورة الرابعة بعد المائة للمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2011 عن الرصيد غير الملتزم به واقتراحات بتحويل نفس الرصيد أو جزء منه إلى الموارد العامة للصندوق.

⁴ تحدد نشرة رئيس الصندوق ذات الصلة رسماً مسبقاً بنسبة 5 في المائة من مجموع المساهمة بالإضافة إلى الاحتفاظ بكل الفائدة المتحققة أو رسوم أولية بنسبة 10 في المائة من مجموع المساهمة في حالات محددة (مثل الجهات المانحة التي لديها سياسات تفرص قيوداً على الاحتفاظ بالفوائد) وإعادة الفوائد إلى الحساب أو الجهة المانحة تبعاً للاتفاق المبرم بين الجهة المانحة والصندوق. ويبلغ الحد الأقصى المستخدم 300 000 دولار أمريكي إذا كانت الأموال المتممة تزيد على 6 ملايين دولار أمريكي.

الجدول 20
الميزانية التقديرية لمشاورات التجديد التاسع لموارد الصندوق
(بآلاف الدولارات الأمريكية)

التجديد التاسع عند سعر صرف قدره 0.722	التجديد الثامن عند سعر صرف قدره 0.737	
508	600	الخدمات المرتبطة باللغات
190	450	تكاليف الموظفين
310	550	التنظيم، والضيافة، وما إلى ذلك
250	-	الرئيس الخارجي
542	-	الدورة الخارجية
200	200	الطوارئ
2 000	1 800	المجموع

الجزء الثاني- برنامج عمل مكتب التقييم في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2011 والخطة الإشارية للفترة 2012-2013

أولاً - مقدمة

- 63- هذا هو الإصدار الثالث لبرنامج عمل التقييم المتواصل لفترة ثلاث سنوات الذي يعده مكتب التقييم استجابة لطلب المجلس التنفيذي. وتحتوي الوثيقة على اقتراح لبرنامج عمل مكتب التقييم وميزانيته لعام 2011 والخطة الإشارية للفترة 2012-2013.
- 64- ويأتي هذا الاقتراح في وقت حاسم من التحديات الإنمائية المتغيرة والإصلاحات الواسعة في الصندوق والتغيرات الداخلية في مكتب التقييم نتيجة استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق⁵. وهذه البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة تقضي من مكتب التقييم اتباع نهج يتجاوز نسق "العمل المعتاد".
- 65- ونوقش الاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2011 والخطة الإشارية للفترة 2012-2013 في أثناء الدورة الثالثة والستين للجنة التقييم في يوليو/تموز 2010 وكذلك في أثناء اجتماع لجنة مراجعة الحسابات ودورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2010. وبعد إجراء مزيد من المداولات مع لجنة التقييم في دورتها المنعقدة في أكتوبر/تشرين الأول 2010، نوقش في لجنة مراجعة الحسابات في اجتماعها في نوفمبر/تشرين الثاني 2010 والمجلس التنفيذي في دورة ديسمبر/كانون الأول 2010 اقتراح برنامج عمل مكتب التقييم المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2011 والخطة الإشارية للفترة 2012-2013 إلى جانب الميزانية الإدارية للصندوق لعام 2011.

ثانياً - موجز

- 66- أعربت لجنة التقييم ولجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي عن موافقتهم عموماً على الأهداف المقترحة لمكتب التقييم ونتائج إدارته وبرنامج عمله وميزانيته.
- 67- وأبدى كل من لجنة التقييم ولجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي عدداً من التعليقات التي ينبغي أن يراعيها مكتب التقييم عند إعداد الصيغة النهائية، وتتعلق هذه التعليقات تحديداً بالحاجة إلى ما يلي: (1) تحديد مؤشرات لتتبع التقدم المحرز في تحقيق نتائج الإدارة للمكتب؛ (2) توضيح أساليب وعمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات؛ (3) تحديد الوفورات ومكاسب الكفاءة التي يحققها مكتب التقييم بشكل أوضح؛ (4) تقييم تطور الميزانية الإدارية للصندوق والميزانية الإدارية لمكتب التقييم.

⁵ أجرى استعراض الأقران فريق التعاون في مجال التقييم التابع للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف، وعرض التقرير النهائي لهذا الاستعراض على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2010.

68- واستجابة لتلك التعليقات، قام مكتب التقييم بما يلي: (1) وضع 16 مؤشراً لرصد الأداء على أساس نتائج إدارة الشعبة (انظر الجدول 1 في الملحق الرابع عشر)؛ (2) تقديم ملخص يوجز المنهجية التي وضعتها الشعبة بمساهمة من الزملاء في مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي والبنك الدولي للتحقق من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات (انظر الملحق الثامن عشر)؛ (3) تحديد الوفورات ومكاسب الكفاءة في القسم الثامن؛ (4) إضافة مقارنة تاريخية بين ميزانيته والميزانية الإدارية السنوية للصندوق (انظر الجدول 21).

69- ويبلغ مجموع الميزانية المقترحة حالياً لمكتب التقييم لعام 2011 ما يقرب من 5.88 مليون دولار أمريكي وهو ما يعبر عن انخفاض إضافي بالقيمة الحقيقية عن الميزانية المقترحة الواردة في وثيقة الاستعراض المسبق. ويمثل ذلك تخفيضاً بنسبة 6.3 في المائة بالقيمة الحقيقية عن ميزانية عام 2010. ويتضح من الجدول 21 والشكل 2 تقلص ميزانية مكتب التقييم على مر الزمن بالنسبة للميزانية الإدارية للصندوق وعدم تجاوزها المستويات التي حددها المجلس التنفيذي والتي تقلصت هي الأخرى باستمرار على امتداد السنوات الأربع الماضية.

ثالثاً - البيئة المتغيرة

70- أعد برنامج العمل المستند إلى النتائج بعد النظر بدقة فيما طرأ على السياق الخارجي من تغييرات رئيسية تمس مكتب التقييم، والاتجاهات الاستراتيجية المتحولة في الصندوق، ونتائج استعراض الأقران⁶.

71- **التغيرات في البيئة الخارجية.** ترتبت على التغييرات الخارجية آثار على مكتب التقييم. وتشمل هذه الآثار زيادة الاهتمام بعمليات التقييم المشتركة نتيجة لإعلان باريس بشأن فعالية المعونة وبرنامج عمل أكرا، وآثار تغير المناخ على العمليات الممولة من الصندوق، وازدياد تنوع الدول الأعضاء المقترضة من الصندوق (مثل البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، والبلدان المتوسطة الدخل، والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا؛ والدول الهشة بما في ذلك البلدان المنكوبة بالزلازل والكوارث الطبيعية، والبلدان المثقلة بالديون).

72- واستجابة لهذه التغييرات، يزعم مكتب التقييم إجراء أنشطة تقييم بالاشتراك مع مصرف التنمية الأفريقي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة خلال السنة المقبلة. وسوف يعمل المكتب على تعزيز منهجيته من أجل تحسين رصد تغير المناخ ومسائل التمايز بين الجنسين في تقييم المشروعات وتقييم البرامج القطرية. كما سيجري المكتب تقييمات لبرامج قطرية تغطي مجموعة متنوعة من السياقات القطرية، بما في ذلك الدول الهشة والبلدان المنخفضة الدخل⁷. ويتضمن القسم السادس تفاصيل الأنشطة المزمع إجراؤها في هذه المجالات.

73- **مبادرات داخلية كبرى للإصلاح في الصندوق.** تشمل هذه المبادرات التحول قريباً نحو إطار استراتيجي جديد للمنظمة للفترة 2011-2015، وإعداد خطة متوسطة الأجل للفترة 2010-2012، وإصلاح الموارد

⁶ انظر توصيات استعراض الأقران والهيئات الرئاسية للصندوق بشأن برنامج عمل مكتب التقييم وميزانيته في الملحق السابع.
⁷ أجرى مكتب التقييم مؤخراً تقييمين لبرنامجين قطريين في اثنتين من البلدان المتوسطة الدخل (الأرجنتين والهند).

- البشرية، والميزنة الصفرية، وتوسيع الحضور القطري، وزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة وتوسيع النطاق، وتكريس المزيد من الجهود للتقييم الذاتي. ولجميع تلك المبادرات آثارها على مكتب التقييم.
- 74- وتشدّد مسودة الإطار الاستراتيجي الجديد للفترة 2011-2015 على أهمية تمكين السكان الريفيين الفقراء من النهوض بحياتهم من خلال إنشاء مشروعات ريفية زراعية وغير زراعية تتوفر لها مقومات البقاء والاستدامة لرفع مستوى الدخل وزيادة فرص العمل. ولذلك فإن الأعمال التجارية الزراعية وسلاسل القيمة وسبل الوصول إلى الأسواق وتكوين الثروة ستكون من المواضيع المهمة التي سيراعها مكتب التقييم عند وضع برنامج عمل التقييم في السنوات المقبلة.
- 75- والخطة المتوسطة الأجل هي الأولى من نوعها للصندوق وتوفر منظوراً متوسط الأجل لبرنامج العمل (أي القروض والمنح). كما أن الخطة المذكورة تكفل موازنة الموارد المتاحة للصندوق (البشرية منها والمالية) لتنفيذ برنامج العمل المزمع. وفي عام 2009 أدخل مكتب التقييم أسلوب إعداد برنامج عمل متواصل لفترة ثلاث سنوات يماثل نموذج الخطة المتوسطة الأجل.
- 76- وفيما يتعلق بالميزانية الإدارية للصندوق لعام 2011، يستند اقتراح ميزانية مكتب التقييم للعام المقبل على نهج الميزانية الصفرية. ويرمي هذا النهج إلى ضمان تركيز الميزانية على توفير الحجم والنوع المناسبين من القوة العاملة، وكذلك المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ برنامج العمل المزمع بفعالية وفي الوقت المناسب.
- 77- وتُخصّص الميزانية الإدارية بالاستناد إلى عشر نتائج للإدارة المؤسسية، وهي توضح مقدار الموارد الإدارية المستخدمة في تحقيق كل نتيجة من تلك النتائج. واستخدم مكتب التقييم نهجاً مماثلاً في إعداد برنامج عمله وميزانيته لعام 2011، وذلك بتحديد ثماني نتائج مخصصة لإدارة الشعبة وإيضاح الكيفية التي ستُخصّص بها الميزانية الإجمالية للمكتب بغية تحقيق كل نتيجة. (انظر الجدول 3 في الملحق السادس عشر).
- 78- ويتحسن بالتدرج نظام التقييم الذاتي في الصندوق انطلاقاً من مستوى منخفض، وبرغم جودته فلا يزال يتباين تبايناً كبيراً بين الأقاليم والبلدان. ولذلك فإن من المهم للمكتب أن يواصل تعاونه الوثيق مع الإدارة في تطوير نظام التقييم الذاتي في الصندوق، مثلاً، وذلك بإجراء تقييمات لمكونات مثل عمليات ضمان الجودة وتعزيزها، والإشراف ودعم التنفيذ، وعبر توفير الملاحظات على التقرير السنوي بشأن الفعالية الإنمائية للصندوق.
- 79- ومن المرجح أن توجيه الاهتمام إلى عدد من القضايا الأساسية خلال اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق في عام 2011. ومن بين هذه القضايا قياس النتائج والإشراف المباشر ودعم التنفيذ، والحضور القطري، وتوسيع النطاق، والتمايز بين الجنسين، والانخراط مع القطاع الخاص، والكفاءة. وينبغي لمكتب التقييم مراعاة هذه المسائل عند إعداد برنامج عمله، إذ قد يكون عليه المساهمة في النقاش الذي سيدور بشأنها أو بشأن غيرها من القضايا خلال اجتماعات هيئة مشاورات التجديد التاسع.
- 80- استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق وآثاره على مكتب التقييم. طرح استعراض الأقران عدداً من التوصيات ذات الآثار المهمة على مكتب التقييم، ولجنة التقييم، وإدارة الصندوق.

81- والتوصيات المؤثرة على النشاط التقييمي المقبل لمكتب التقييم هي: (1) تغيير مجموعة النواتج بحيث تُخصّص نسبة أعلى من الموارد لتقييمات النسق الأعلى التي تشمل التقييمات على مستوى المؤسسة وتقييمات البرامج القطرية؛ (2) تغيير نهج تقييم المشروعات عما كان متبعاً من قبل من خلال التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات على أساس انتقائي بدءاً من عام 2011 فصاعداً؛ (3) تعزيز إدارة المعرفة لتقوية دورة التعلم التقييمي؛ (4) تحسين كفاءة مكتب التقييم باستخدام نهج تتسم بقدر أكبر من كفاءة التكاليف، مع العمل في الوقت ذاته على تعزيز الجودة والفعالية، عند تنفيذ برنامج عمله. ويتضمن الملحق السابع عشر جدولاً بتوصيات استعراض الأقران فيما يتعلق ببرنامج عمل مكتب التقييم وميزانيته، وبشأن الطريقة التي يعتمزم بها مكتب التقييم الاستجابة لها.

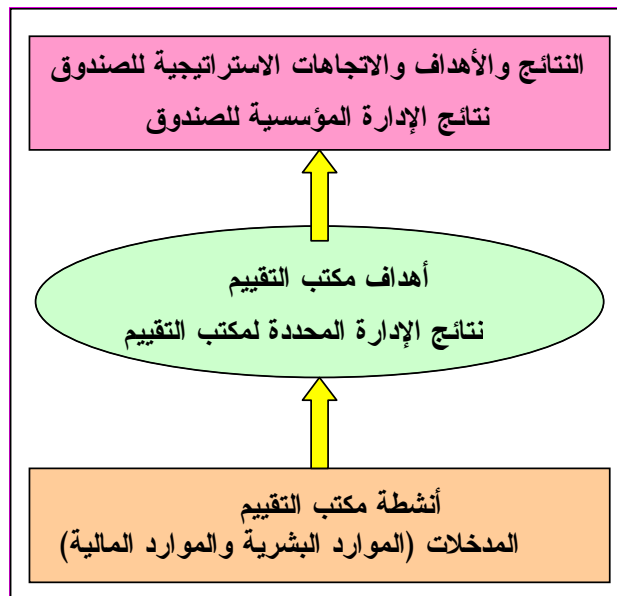
رابعا - سلسلة نتائج مكتب التقييم

82- دعا استعراض الأقران مكتب التقييم إلى أن يكفل اتساق عرضه لميزانيته مع عرض الميزانية الإدارية للصندوق. وتحقيقاً لذلك فقد اعتمد المكتب نهج الميزانية الصفرية عند إعداد ميزانيته الإدارية لعام 2011، وربط متطلباته من الموارد بالنتائج المحددة التي يرمي إلى تحقيقها. ويبين الشكل 1 سلسلة نتائج مكتب التقييم.

83- ويوضح الشكل 1 أن الموارد البشرية والمالية لمكتب التقييم ستوفر المدخلات اللازمة لأنشطة التقييم فيه. وهذه الأنشطة والنواتج المناظرة ستنجح للمكتب تحقيق نتائج الإدارة المحددة له (يتضمن الملحق الرابع عشر المؤشرات المحددة لتتبع التقدم المحرز)، وهو ما سيمكّن المكتب بدوره من تحقيق أهدافه الخاصة (انظر الفقرتين 84 و85)، والإسهام في إنجاز نتائج الإدارة المؤسسية للصندوق، ومن ثم الأهداف والنتائج الاستراتيجية الشاملة للصندوق.

الشكل 1

سلسلة نتائج مكتب التقييم



84- والغاية العليا التي يسعى إليها مكتب التقييم هي المساهمة من خلال نشاطه التقييمي في تعزيز الفعالية الإنمائية للصندوق. ولذلك يقترح المكتب اعتماد الهدفين الاستراتيجيين التاليين لعام 2011 وللخطة الإشارية للفترة 2012-2013:

- (أ) **الهدف الاستراتيجي 1: المساهمة في النهوض بأداء السياسات والعمليات الممولة من الصندوق.** يعكس هذا الهدف الاستراتيجي الغاية المزدوجة لوظيفة التقييم المستقل في الصندوق، وهي تعزيز المساءلة وتقدير النتائج، وكذلك التعلم لتحسين أداء السياسات والعمليات التي يمولها الصندوق.
- (ب) **الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع إدارة المعرفة والتعلم الفعالين.** يرمي هذه الهدف الاستراتيجي إلى تعزيز المعلومات التقييمية المرتدة بشأن الموضوعات المعاصرة العامة والقضايا المهمة وذات الأولوية المؤسسية للصندوق وللمجتمع الإنمائي عموماً. ولذلك فإن أنشطة إدارة المعرفة والتعلم المقترحة في إطار هذا الهدف الاستراتيجي ذات نطاق أوسع من أنشطة التعلم التي يعمل لها الهدف الاستراتيجي 1، الذي يتعلق بالبرامج القطرية المنفردة و/أو المشروعات التي يمولها الصندوق.

85- ودعمًا لهذين الهدفين، حدد مكتب التقييم الهدفين التشغيليين التاليين:

- (أ) **الهدف التشغيلي 1: تعزيز كفاءة مكتب التقييم.** تعزيز النظم المالية والعمليات الإدارية الداخلية المتينة له أهميته الحاسمة في تحسين الكفاءة وتنفيذ برنامج العمل السنوي في الموعد المحدد.
- (ب) **الهدف التشغيلي 2: تطوير المنهجية.** مواصلة توسيع منهجية مكتب التقييم استجابة للتغيرات في البيئة وإسهاماً في تعزيز نظم التقييم الذاتي في الصندوق لتسهيل التقييمات المستقلة.

86- ويمكن اعتبار هذين الهدفين التشغيليين "حجر الزاوية" الذي يقوم عليه عمل مكتب التقييم، ولذلك فهما مهمان لتحقيق الهدفين الاستراتيجيين. وحتى يتسنى قياس أداء مكتب التقييم في تحقيق أهدافه ونتائج الإدارة المحددة له، تم تحديد 16 مؤشراً للأداء⁸ (انظر الجدول 1 في الملحق الرابع عشر) بعد استعراض إطار قياس النتائج لأجهزة التقييم الأخرى. وسوف يقوم مكتب التقييم في سياق إعداد وثيقة برنامج عمله وميزانيته السنوية بإبلاغ لجنة التقييم والمجلس التنفيذي سنوياً بالتقدم المحرز.

87- وتماشياً مع نهج الميزانية المستندة إلى النتائج في الصندوق، حُصصت ميزانية مكتب التقييم لعام 2011 (تكاليف الموظفين وغير الموظفين) وفقاً لكل نتيجة من نتائج الإدارة وكل هدف استراتيجي وتشغيلي (للتفاصيل انظر الجدول 3 من الملحق السادس عشر).

خامساً - المعالم البارزة لبرنامج عمل عام 2010

88- يتوقع مكتب التقييم عموماً أن ينتهي بحلول نهاية عام 2010 من تنفيذ جميع الأنشطة المقررة في برنامج عمله لعام 2010 (للتفاصيل انظر الملحق الحادي عشر)⁹.

⁸ سيواصل مكتب التقييم في عام 2011 تطوير وتحسين إطاره لقياس النتائج حسب الاقتضاء وذلك بأمر، منها إدخال خطوط أساس (استناداً إلى أنشطة عام 2011) وأهداف لتتبع الأداء مقارنة بالمؤشرات المحددة.
⁹ بما في ذلك أسباب أي تأخير.

- 89- إجراء تقييمات مختارة على مستوى المؤسسة وتقييمات للبرامج القطرية والمشروعات. انتهى المكتب من تقييم قدرة الصندوق على تعزيز الابتكار وتوسيع النطاق خلال الجزء الأول من السنة. وما زال العمل جارياً في تنفيذ مختلف أنشطة التوعية المرتبطة بالتقييم المشترك بين مصرف التنمية الأفريقي والصندوق بشأن سياستهما وعملياتهما في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا (الذي اكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2009). وسوف يعرض التقييم الذي أجري على مستوى المؤسسة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي قبل نهاية عام 2010. كما يعمل مكتب التقييم في التقييم على مستوى المؤسسة لاستراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق الذي سيكتمل في عام 2011.
- 90- وانتهى المكتب من تقييم البرنامج القطري لموزامبيق بتنظيم حلقة عمل مائدة مستديرة وطنية في مابوتو في مايو/أيار وحضرتها لجنة التقييم في إطار زيارتها القطرية السنوية لعام 2010. وانتهى العمل في تقييم البرنامج القطري للأرجنتين ونظمت حلقة عمل المائدة المستديرة الوطنية في يونيو/حزيران 2010. وسينتهي العمل في تقييم البرنامج القطري للنيجر قبل نهاية هذا العام. وما زال العمل جارياً في تقييم البرنامج القطري لكينيا واليمن ولكن بمراحل مختلفة. وبدأ المكتب في تقييم البرامج القطرية لغانا ورواندا وفيت نام وسينتهي منها في عام 2011. كما ساهم المكتب في التقييم الذاتي للبرنامج القطري في الصين الذي تجريه شعبة آسيا والمحيط الهادي.
- 91- ويجري مكتب التقييم حالياً تقييمات لستة مشروعات في البرازيل، والجمهورية الدومينيكية، وغانا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، ورواندا، وجمهورية تنزانيا المتحدة وسينتهي العمل فيها قبل نهاية العام.
- 92- أعمال التقييم المحددة المطلوبة بموجب سياسة التقييم وبموجب اختصاصات لجنة التقييم. يجري إعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2010 وسوف يناقش في لجنة التقييم والمجلس التنفيذي قبل نهاية عام 2010. وبالإضافة إلى تقديم بيان عن أداء وأثر مشروعات وبرامج الصندوق فإن وثيقة هذا العام تقتصر على موضوع واحد من مواضيع التعلم، وهو كفاءة عمليات الصندوق.
- 93- ونظم مكتب التقييم حتى هذه المرحلة من عام 2010 أربع دورات رسمية للجنة التقييم، بالإضافة إلى دورة غير رسمية (تتعلق بالزيارة القطرية إلى موزامبيق) وجلسة توجيهية للأعضاء الجدد.
- 94- التواصل والشراكة في التقييم. شارك ممثلون عن المكتب في الاجتماع العام السنوي لعام 2010 لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، كما يشاركون في عدد من فرق العمل التابعة لهذا الفريق.¹⁰ كما شارك المكتب في الاجتماعات نصف السنوية لفريق التعاون في مجال التقييم التابع للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف وشبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر. ودخلت المرحلة الثالثة من اتفاقية الشراكة بين مكتب التقييم والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون حيز التنفيذ.¹¹ وشارك موظفو مكتب التقييم في مجموعة مختارة من اللجان والمنديات الداخلية، مثل اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات،

¹⁰ فرق العمل المعنية بتقييم الأثر، وتقدير وظيفة التقييم، وتنمية القدرات في مجال التقييم.

¹¹ من المنتظر أن يتلقى مكتب التقييم خلال عام 2010 مبلغ 000400 فرنك سويسري من الأموال المتممة في إطار الشراكة مع الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون.

وفرق إدارة البرامج القطرية، وذلك لضمان الاستفادة من الدروس المستخلصة من عمليات التقييم على نحو واف في إعداد سياسات الصندوق واستراتيجياته ومشروعاته الجديدة.

95- **منهجية التقييم وفعالية مكتب التقييم.** يواصل المكتب إجراء استعراضات الأقران الداخلية لكل تقييم، ويستعين بعدد مختار من كبار الخبراء الاستشاريين المستقلين للتعليق على مخرجات التقييم الرئيسية. ووجهت الدعوة إلى مكتب التقييم في إطار جهوده لتنمية قدرات التقييم في الدول الأعضاء المقترضة لحضور ندوة تدارسية يعقدها مركز التمويل والتنمية لآسيا والمحيط الهادي في الصين لعرض أساليبه وعملياته في التقييم. وانتهى في عام 2010 إعداد التقرير النهائي لاستعراض الأقران. واستوعبت عملية استعراض الأقران مساحة كبيرة من وقت موظفي مكتب التقييم أكثر مما كان متوقعا في البداية.

96- **الأنشطة الإضافية التي قام بها مكتب التقييم في عام 2010.** اتخذ المكتب بالفعل خطوات لتنفيذ التوصيات الرئيسية المنبثقة عن استعراض الأقران. ويشمل ذلك ما يلي:

- (أ) **تغيير نهجه في تقييم المشروعات.** يشمل ذلك تعديل نهج تقييم المشروعات عن طريق إدخال عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات. ونفذ مشروع تجريبي باستخدام الأموال المتممة لإدخال عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات¹² وتقديرات أداء المشروعات¹³. والهدف من هذا المشروع التجريبي هو اختبار المنهجية التي وضعها مكتب التقييم في مطلع العام بدعم من البنك الدولي ومصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي للتحقق من تقارير إنجاز المشروعات وتقدير أداء المشروعات، وكذلك للوقوف على مستوى الجهود المناظرة المطلوبة. وتستخدم نتائج المشروع التجريبي في تحسين المنهجية قبل دخولها طور التنفيذ الكامل في السنة المقبلة. ويتضمن الملحق الثامن عشر مذكرة مختصرة عن العناصر الرئيسية لمنهجية وعملية التحقق من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات.
- (ب) **تدابير لتعزيز النظم المالية، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات الإدارية في مكتب التقييم.** حُصصت نسبة خمسين في المائة من وقت موظف فني عامل في مكتب التقييم للمهام المالية والإدارية عام 2010. في ضوء توصيات استعراض الأقران فقد قام هذا الموظف بوضع خطة أنشطة لتعزيز النظم المالية وإدارة الموارد البشرية والعمليات الإدارية في المكتب وانتهى بالفعل من تنفيذ جانب كبير منها. ويضم الملحق الحادي عشر هذه العناصر الرئيسية للخطة.

سادسا - برنامج العمل المستند إلى النتائج لعام 2011 والخطة الإشارية للفترة 2013-2012

97- يرسم هذا القسم معالم الأنشطة المقترحة لتمكين مكتب التقييم من تحقيق نتائج الإدارة المحددة له وأهدافه الاستراتيجية والتشغيلية. ويحتوي الملحق الثاني عشر على تفاصيل التقييمات المقترحة لعام 2011 والخطة الإشارية للفترة 2013-2012.

¹² برنامج التنمية الريفية في المرتفعات والمناطق الجبلية في أنديجان، ومشروع توفير خدمات المساعدة التقنية لصغار المزارعين في دولة بوليفيا المتعددة القوميات، ومشروع مساندة المشروعات الريفية الصغيرة في بوكينا فاسو، ومشروع تنمية الموارد الزراعية في اليرموك بالأردن، وبرنامج التسويق والمشروعات الفردية لأصحاب الحيازات الصغيرة في زامبيا.

¹³ مشروع تنمية الموارد الزراعية في اليرموك بالأردن.

الهدف الاستراتيجي 1: المساهمة في النهوض بأداء السياسات والعمليات الممولة من الصندوق

98- نتيجة الإدارة 1: تقارير سنوية فائقة الجودة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقييمات مؤسسية توفر الركائز اللازمة لوضع وتنفيذ سياسات وعمليات مؤسسية أفضل. سيقوم مكتب التقييم في إطار هذه النتيجة خلال عام 2011 باستكمال التقييم المؤسسي المتعلق باستراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق. وسيعيد المكتب الإصدار التاسع من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وسيقوم بإجراء التقييم المؤسسي للكفاءة الذي سيتناول الكفاءة المؤسسية الشاملة للصندوق فضلاً عن كفاءة العمليات الممولة من الصندوق.

99- وتشمل الخطة الإشارية للفترة 2012-2013 إعداد الإصدارين العاشر والحادي عشر من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وكذلك إجراء ثلاثة تقييمات مؤسسية أخرى، هي: (1) تقييم مؤسسي في عام 2012 بشأن الإشراف ودعم التنفيذ في المشروعات الممولة من الصندوق؛ (2) تقييم مؤسسي لسياسة الصندوق المعدلة بشأن تمويل المنح سيجري عام 2013، وفقاً لقرار المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2009؛ (3) تقييم مؤسسي في عام 2013 لنهج ونتائج حوار السياسات في الصندوق.

100- وبموجب اختصاصات لجنة التقييم، سيعيد مكتب التقييم تعليقات خطية على مجموعة مختارة من مقترحات السياسات المؤسسية المرفوعة من الإدارة إلى المجلس. ويتوقع المكتب في هذه المرحلة أن يطلب منه في عام 2011 استعراض وإعداد تعليقات على السياسات/الاستراتيجيات المؤسسية التي تضعها الإدارة بشأن الحضور القطري، والتمايز بين الجنسين، والقطاع الخاص.

101- نتيجة الإدارة 2: تقييمات فائقة الجودة للبرامج القطرية توفر الركائز اللازمة للنهوض ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. سينجز مكتب التقييم، في ظل هذه النتيجة، تقييمات للبرامج القطرية لكل من غانا، ورواندا، وفييت نام، واليمن. وسيشرع المكتب في إعداد تقييمات للبرامج القطرية في كل من هايتي، والأردن، ونيبال، وأوغندا، على أن ينجزها عام 2012. كما تشمل الخطة الإشارية للفترة 2012-2013 خيارات تقييم البرامج القطرية في دولة بوليفيا المتعددة القوميات، وبوركينا فاسو، وكمبوديا، وإكوادور، وغواتيمالا، ومدغشقر، وموريتانيا، والفلبين، والسنغال، والجمهورية العربية السورية، وجمهورية تنزانيا المتحدة. وكما جرت العادة فإن الأولوية ستُمنح إلى البلدان ذات الحافظات الضخمة وحيث تعترم الشعب الإقليمية إعداد برامج جديدة للفرص الاستراتيجية القطرية بعد الانتهاء من تقييم البرامج القطرية.

102- نتيجة الإدارة 3: تقييمات مشروعات تسهم في تحسين العمليات التي يدعمها الصندوق. سيتحقق ذلك من خلال عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات. وسوف يتمكن المكتب بذلك من تحقيق نفس الأهداف التي كانت تعطيتها تقييمات المشروعات التي أجريت من قبل فيما يتعلق بتقدير النتائج واستخلاص الدروس المفيدة. وتماشياً مع الممارسات المعمول بها في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، يزعم المكتب إجراء ما يقرب من 25 عملية للتثبيت من تقارير إنجاز المشروعات في عام 2011. وقد حدد هذا الرقم على أساس مجموع عدد تقارير إنجاز المشروعات التي تتوقع دائرة إدارة البرامج (في هذه المرحلة) إنجازها في عام 2011. وعلاوة على ذلك، من المقترح تقدير أداء 25

في المائة من المشروعات المقفلة، وهو ما يعني إجراء تقديرات لأداء 6 مشروعات في عام 2011. ووضع المكتب معايير لاختيار المشروعات التي تطبق عليها عملية تقدير الأداء على الخبرة المكتسبة من المشروع التجريبي (انظر الملحق الثامن). وعلاوة على ذلك، كما جاء في الفقرة 72 فإن المكتب سيشارك مع إدارة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي في إجراء تقدير مشترك لأداء مشروع الخدمات المالية الريفية الذي يشترك الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي في تمويله في غانا. وأخيراً، سيواصل المكتب تقييم المشروعات عن طريق تقدير أدائها في إطار عمليات تقييم البرامج القطرية التي يجريها. وفي هذا الصدد، من المتوقع استناداً إلى البيانات التاريخية إجراء ما يتراوح بين ستة وثمانية تقديرات إضافية للأداء في كل تقييم من تقييمات البرامج القطرية المزمعة.

الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع إدارة المعرفة والتعلم الفعالين

103- نتيجة الإدارة 4: إصدار تقارير تجميعية عن التقييم ومعالجة موضوعات للتعليم في التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. بغية تعزيز الانخراط في إدارة المعرفة فإن مكتب التقييم سيبدأ عام 2011 في إعداد تقارير تجميعية عن التقييم. وستحدد هذه التقارير وتستخلص المعرفة التقييمية من طائفة متنوعة من تقارير التقييم الصادرة عن الصندوق ووحدات التقييم في المنظمات الأخرى. وسوف تستكمل هذه التقارير التجميعية بالدروس المستفادة من المؤلفات الأكاديمية والمقابلات الموجهة لتنشيط التعلم وتعزيز الاستفادة من استنتاجات التقييم. ويقترح المكتب إعداد تقريرين تجميعيين في عام 2011 يتناولان ما يلي: (1) تحسين استراتيجيات الصندوق بشأن التنمية والاستهداف من أجل دعم الفقراء من أصحاب الحيازات الصغيرة؛ (2) الإشراف على الأنشطة الممولة من الصندوق ودعم تنفيذها. وسوف يستطلع المكتب فرص التعاون مع المنظمات الإنمائية الأخرى في إعداد مجموعة مختارة من تقارير التقييم التجميعية.

104- كما سيواصل المكتب معالجته المعمقة لموضوع تعلم معين في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق (على سبيل المثال، كان موضوع التعلم الذي تناوله التقرير السنوي لعام 2010 هو كفاءة عمليات الصندوق). وسيُدْرَج الاقتراح المتعلق بموضوع العام المقبل في التقرير السنوي لهذا العام.

105- نتيجة الإدارة 5: أنشطة منتظمة للاتصال والتواصل فيما يتعلق بعمل مكتب التقييم. تشمل الأنشطة في ظل هذه النتيجة توزيع نسخ إلكترونية من تقارير التقييم، والملاحج البارزة للتقييم،¹⁴ والأفكار المستخلصة من التقييم¹⁵ على ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي، وإدارة الصندوق بدلاً من اتباع الأسلوب الذي كان مستخدماً من قبل في توزيع نسخ مطبوعة من التقرير على العديد من جمهور الحاضرين. وأجري هذا التغيير كتدبير للاقتصاد في التكلفة. كما سيواصل المكتب إرسال نسخ مطبوعة من هذه المنتجات إلى الحكومات والشركاء في الدول النامية وحدها. وسوف تبذل جهود من أجل التحديث المنتظم

¹⁴ الملاحج البارزة للتقييم هي ملخصات مؤلفة من صفحتين وتتضمن الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية الناشئة عن كل عملية تقييم للصندوق. وتوفر هذه الملخصات عينة من نتائج التقييم وحافزاً للقراء للغوص عميقاً ومتابعة القضايا المثيرة للاهتمام في التقارير الكاملة.

¹⁵ تركز الأفكار المستخلصة من التقييم على مسألة تعلم واحدة ناشئة عن التقييمات المؤسسية، أو المواضيعية، أو تقييمات البرامج القطرية. وتشكل الافتراضات المطروحة في تلك الأفكار قاعدة ينطلق منها النقاش بين المهنيين الإنمائيين وواضعي السياسات في الصندوق وخارج المؤسسة.

للقسم الخاص بالتقييم في الموقع الشبكي للصندوق. كما ستتاح تقارير التقييم من خلال المواقع الشبكية الخارجية، مثل مواقع فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وشبكات المعرفة الإقليمية التابعة للصندوق¹⁶.

106- وسوف تشمل أنشطة التواصل تنظيم حلقة عمل للتعلم من النتائج الرئيسية المنبثقة عن التقييم المؤسسي للتمايز بين الجنسين بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة التي تجري حالياً تقييماً لدورها وأعمالها في التمايز بين الجنسين والتنمية. وسيجري تنظيم حلقات تعلم قطرية حول كل تقييم من تقييمات البرامج القطرية لمناقشة نتائج التقييم والدروس المستخلصة منه مع العديد من أصحاب المصلحة. وسوف تعقد حلقات التعلم بدعم أكبر من الحكومات المعنية على غرار ما هو متبع في الآونة الأخيرة. وسيساعد ذلك على خفض التكاليف التي يتحملها المكتب وتعزيز الملكية القطرية وأنشطة المتابعة.

107- وسيواصل المكتب مشاركته في المنديات الداخلية للصندوق (مثل لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات وفرق إدارة البرامج القطرية) لزيادة فهم دروس التقييم وتوصياته. وعلاوة على ذلك، سيشارك المكتب في الأفرقة الداخلية المعنية بتعزيز الجودة وضمانها من أجل كفاءة الاستفادة من المعرفة المستندة إلى التقييم عند تصميم السياسات والاستراتيجيات والعمليات الجديدة.

108- وكما كان الحال خلال عام 2010، ستُعقد اجتماعات فصلية بين مكتب التقييم ومكتب رئيس ونائب رئيس الصندوق لتبادل المعلومات والمعارف بشأن قضايا التقييم الناشئة. وبالنظر إلى أهمية التقييمات المؤسسية للمنظمة بأسرها، ستعقد ندوات تدارسية غير رسمية مع أعضاء المجلس بشأن تلك التقييمات، بما فيها التقييم المؤسسي للقطاع الخاص، قبل أن ينظر المجلس في التقارير النهائية.

109- وسوف يشارك المكتب بدور نشط في مناقشات فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وفريق التعاون في مجال التقييم وشبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر. كما سيشارك المكتب في عدد مختار من المؤتمرات الدولية والإقليمية الرئيسية بشأن التقييم، بما في ذلك المؤتمرات التي تنظمها جمعيات التقييم ورابطاته (مثل الرابطة الأفريقية للتقييم والجمعية الأوروبية للتقييم) من أجل تبادل المعارف والدروس المستفادة ومواصلة المشاركة في النقاش الدولي الدائر حول التقييم، والاتصال مع خبراء التقييم الآخرين.

110- وسيواصل المكتب تعزيز شراكته مع الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون بما يتيح له اختبار طرق وعمليات مبتكرة للتقييم يتعذر تمويلها من ميزانيته الإدارية العادية (انظر الفقرة 94).

الهدف التشغيلي 1: تعزيز كفاءة مكتب التقييم

111- نتيجة الإدارة 6: تعزيز كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية والشؤون الإدارية. وفقاً لتوصيات استعراض الأقران، سيواصل المكتب عام 2011 تنفيذ مختلف الأنشطة المدرجة في خطته لتعزيز الإدارة المالية والإدارية (انظر الفقرة 96 (ب)). وستتجز خطة الأنشطة وتعم نتائجها في العمليات العادية للمكتب. وسيطلب الإشراف على العمليات المالية والإدارية المحسنة تخصيص نسبة 50 في المائة من وقت الموظفين الفنيين طيلة عام 2011.

¹⁶ مثل برنامج الربط الشبكي الإلكتروني للمشروعات الريفية في آسيا والمحيط الهادي وفي أمريكا.

112- فضلاً عن ذلك، واستجابة لدعوة استعراض الأقران إلى تعزيز مجموعة مهارات موظفي المكتب، أنشئت جماعة عمل تدريبية جديدة ضمن المكتب. ويتمثل دور هذه الجماعة في تحديد المتطلبات التدريبية الفردية والجماعية وتنظيم أنشطة تدريبية مناظرة. وسوف يواصل مكتب التقييم، باستخدام الأموال الممتدة، إرسال الموظفين لحضور دورات التدريب على التقييم، مثل البرنامج الدولي للتدريب على التقييم الإنمائي الذي ينظمه البنك الدولي وجامعة كارلتون، ودورة التدريب على التقييم الإنمائي الدولي التي تنظمها كلية كنجز كوليدج بجامعة لندن. كما سيشارك المكتب في برامج التدريب ذات الصلة التي تجريها شعبة الموارد البشرية في المنظمة.

113- وأخيراً، سيعمل مكتب التقييم في السنة القادمة برنامج عمله المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2012، إلى جانب خطة إشارية للفترة 2013-2014. وكما جاء في الفقرة 86، تتناول هذه الوثيقة تحقيق الأهداف الأربعة ونتائج الإدارة الثماني المحددة للمكتب. كما تلخص الوثيقة الفرص والتحديات الرئيسية أمام تنفيذ برنامج العمل السنوي والميزانية.

الهدف التشغيلي 2: تطوير المنهجية

114- نتيجة الإدارة 7: تطوير المنهجية اللازمة لعمل التقييم المستقل. من المزمع القيام بالأنشطة التالية:

- (أ) بما أن العام القادم سيكون السنة الأولى لتنفيذ عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات، فإن المكتب سيقوم بجرد خبراته وتعزيز منهجيته حسب الاقتضاء.
- (ب) سيواصل المكتب تعديل منهجية التقييم بما يراعي القضايا الناشئة الرئيسية (مثل التمايز بين الجنسين وتغير المناخ وتوسيع النطاق) وسيستمر في بذل الجهود وتوظيف الاستثمارات لفهم الأسباب المباشرة لمستوى الأداء (أي "العامل لماذا").
- (ج) ستسهم مشاركة المكتب النشطة في فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وشبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر، ومؤتمرات التقييم الأخرى (انظر الفقرة 109) في تحقيق هذه النتيجة لأن هذه المنديات تتيح للمكتب مواكبة النهج الناشئة في الساحة الدولية لمنهجيات التقييم المستقلة الحديثة.

115- نتيجة الإدارة 8: دعم وظيفة التقييم الذاتي في الصندوق ودوله الأعضاء. سيعمل المكتب في عام 2011 مع الإدارة على مواصلة تنسيق عمليات ومنهجيات التقييم المستقل والتقييم الذاتي للصندوق. وعلى وجه الخصوص فإن إصدار دليل التقييم الجديد في عام 2009، والعمليات المقبلة للتثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات التي سيضطلع بها المكتب، تتطلب إدخال تعديلات على تقارير إنجاز المشروعات في الصندوق، وخطوطه التوجيهية المتعلقة بالإشراف، واللبنات الأخرى في نظام التقييم الذاتي. وفي هذا الصدد سيوقع المكتب وإدارة الصندوق اتفاق مواءمة¹⁷ في عام 2011. وسيوثق ذلك، ضمن جملة مسائل، دور ومسؤولية كل من المكتب وإدارة الصندوق في ضمان فعالية وكفاءة نظام التقييم في الصندوق.

¹⁷ تم توقيع الاتفاق السابق عام 2006.

116- وسوف يقوم المكتب كعادته باستعراض وإعداد تعليقات على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة والتقرير بشأن الفعالية الإنمائية للصندوق. كما سيواصل المكتب تقدير جودة نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات والبلدان، من خلال عمله التقييمي العادي، وسيشارك في كل فرق العمل الداخلية المعنية بقياس النتائج.

117- وسيسهم المكتب في تعزيز قدرات التقييم في الدول الأعضاء من خلال دعم تنمية قدرات التقييم بما يتناسب مع أولوياته وموارده المتاحة. وسيواصل المكتب تعزيز شراكته مع مركز التمويل والتنمية لآسيا والمحيط الهادي في الصين.

سابعاً - الأنشطة غير المتكررة في عام 2011

118- سيتعين على مكتب التقييم إجراء مهمتين رئيسيتين "غير متكررتين" في إطار خطة عمل تنفيذ توصيات استعراض الأقران رهنا بموافقة لجنة التقييم في دورتها الرابعة والستين في أكتوبر/تشرين الأول 2010. وهاتان المهمتان هما: (1) إعداد سياسة التقييم المنقحة في الصندوق؛ (2) استعراض الصيغة المحسنة التي ستعدها إدارة الصندوق بشأن اختصاصات لجنة التقييم ونظامها الداخلي وإيداء تعليقاتها عليها. وسوف تنظر لجنة التقييم في الوثيقتين وستعرضان بعد ذلك على المجلس التنفيذي للموافقة عليهما في مايو/أيار 2011.

ثامناً - قضايا الموارد لعام 2011

ألف - تقليص ميزانية عام 2011

119- الوفورات. أتاحت الجهود المتضافرة التي بذلها مكتب التقييم لتحقيق وفورات مالية اقترح ميزانية أقل لعام 2011. وأسفر تغيير الممارسات السابقة في بعض المجالات عن تحقيق وفورات. وتشمل بعض أمثلة ذلك مطالبة الحكومات باقتسام تكاليف تنظيم حلقات تعلم أبسط وأقل تكلفة في نهاية تقييمات البرامج القطرية، وإلغاء المخصصات المالية المرصودة للزيارة القطرية السنوية التي تقوم بها لجنة التقييم، ونقل المسؤوليات الرئيسية عن تنظيم دورات لجنة التقييم إلى مكتب سكرتير الصندوق، وتوزيع تقارير التقييم النهائية والمنتجات ذات الصلة في نسخ إلكترونية بدلا من توزيعها في نسخ مطبوعة.¹⁸ كما تحققت وفورات عن طريق تغيير طريقة تقييم المشروعات من خلال التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات. كما أفضى النهج الجديد الذي يسير عليه المكتب في تقييم المشروعات إلى زيادة الكفاءة وهو ما سنتناقشه الوثيقة لاحقا (في الفقرة 127).

120- الميزانية. باستخدام عامل تضخم نسبته 1.4 في المائة للتكاليف من غير الموظفين، وتكاليف الوظائف المعيارية، وسعر صرف قدره 0.72 للدولار الأمريكي مقابل اليورو حسب ما اقترحتة شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية وما طبقه الصندوق في وضع ميزانيته الإدارية السنوية لعام 2011، فإن قيمة

¹⁸ على أن مكتب التقييم سيواصل عدم توزيع النسخ المطبوعة إلا على الشركاء في البلدان النامية ذات الصلة.

الميزانية المقترحة للمكتب لعام 2011 تبلغ 5.88 مليون دولار أمريكي (انظر الملحق السادس). ويمثل ذلك انخفاضاً قدره 6.3 في المائة (390 000 دولار أمريكي) بالقيمة الحقيقية و5.4 في المائة بالقيمة الاسمية بالمقارنة مع الميزانية الإدارية للمكتب لعام 2010. ويعكس هذا المقترح تخفيضاً آخر بالقيمة الحقيقية على الميزانية المقترحة الواردة في وثيقة الاستعراض المسبق.

121- ونقل الميزانية المقترحة لمكتب التقييم لعام 2011 عن ميزانيته في العامين 2009 و2010. وهذه الميزانية لا تخرج أيضاً عن الحد الأقصى الذي حدده المجلس التنفيذي.¹⁹ واستمر هذا الحد الأقصى في التناقص منذ عام 2006 على الرغم من أن عام 2007 كان مختلفاً في هذا الصدد.²⁰ وباستخدام مؤشر آخر، وهو نسبة الميزانية السنوية لمكتب التقييم إلى الميزانية الإدارية للصندوق يتضح أن نسبة ميزانية التقييم ظلت تتناقص منذ عام 2009. ويعرض الجدول 1 والشكل 2 أدناه تفاصيل تطور ميزانية مكتب التقييم. ويعرض الجدولان 1 و2 من الملحق السادس عشر الميزانية المقترحة لمكتب التقييم لعام 2011 حسب فئات التكاليف، على غرار ما كان يتم في الماضي. ويبين الجدول 3 في نفس الملحق ميزانية مكتب التقييم المستندة إلى النتائج التي تم فيها تخصيص مجموع الموارد المطلوبة لتغطية تكاليف الموظفين وغير الموظفين على حد سواء وفقاً لنتائج الإدارة الثماني المحددة للمكتب. ويبين نفس الجدول مجموع الموارد المطلوبة لتحقيق كل هدف استراتيجي وكل هدف تشغيلي. وأخيراً، إضافة إلى الوفورات التي حققها مكتب التقييم، فقد تحققت أيضاً مكاسب في الكفاءة، وهو ما تتناوله الفقرات من 127 إلى 132.

الجدول 21

ميزانية مكتب التقييم في الصندوق كنسبة مئوية من برنامج عمل الصندوق وميزانيته الإدارية (ملايين الدولارات الأمريكية)

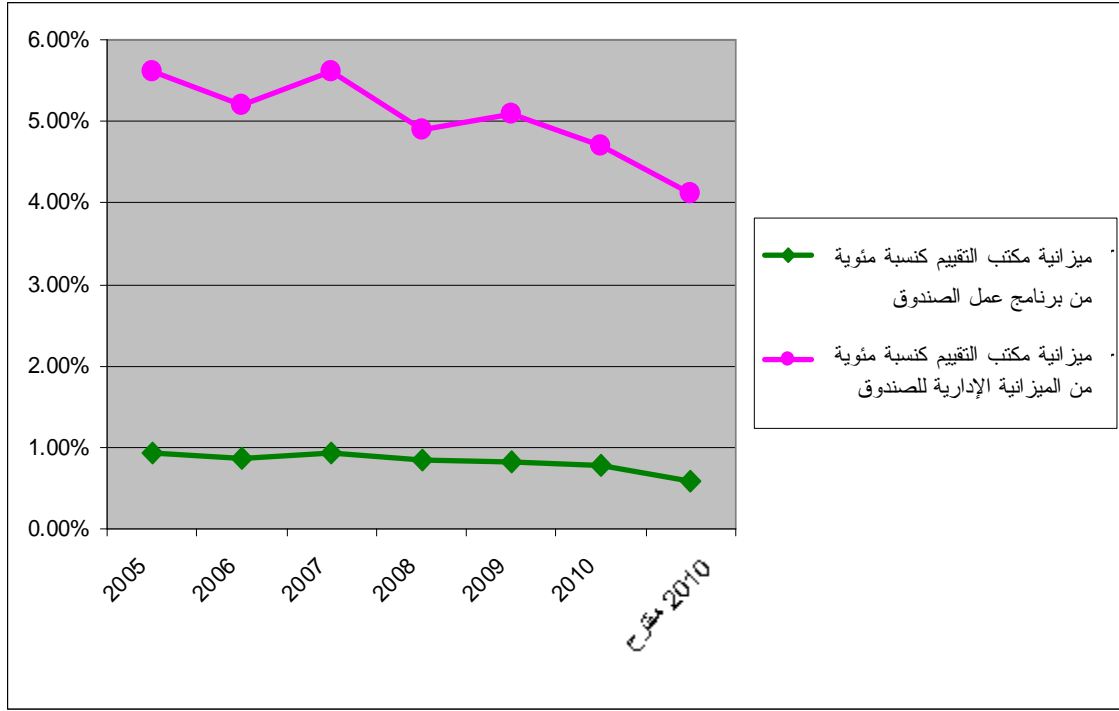
الموارد المقترحة لعام 2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
5.88	6.22	5.85	5.47	5.69	4.79	4.69	ميزانية مكتب التقييم
140.59	131.99	115.3	111.1	101.3	91.5	83.2	الميزانية الإدارية للصندوق
1 000	800	715	650	605	550	500	برنامج عمل الصندوق
%0.59	%0.78	%0.82	%0.84	%0.94	%0.87	%0.94	ميزانية مكتب التقييم كنسبة مئوية من برنامج عمل الصندوق
%4.1	%4.7	%5.1	%4.9	%5.6	%5.2	%5.6	ميزانية مكتب التقييم كنسبة مئوية من الميزانية الإدارية للصندوق

122- ويوضح الشكل 2 اتجاه ميزانية مكتب التقييم مقارنة ببرنامج عمل الصندوق وميزانيته الإدارية في السنوات السابقة.

¹⁹ قرر المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2008 ألا يزيد مجموع ميزانية مكتب التقييم عن 0.9 في المائة من برنامج العمل السنوي للصندوق.

²⁰ كانت هناك حاجة إلى موارد إضافية لتنفيذ التقييم "غير المتكرر" المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي بشأن الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا.

اتجاه ميزانية مكتب التقييم مقارنة ببرنامج عمل الصندوق وميزانيته الإدارية



123- والخلاصة أن ميزانية مكتب التقييم المقترحة لعام 2011 تمثل تخفيضاً من حيث: (1) القيمة المطلقة مقارنة بالميزانية في عام 2010؛ (2) النسبة بين ميزانية مكتب التقييم والميزانية الإدارية للصندوق؛ (3) النسبة بين ميزانية مكتب التقييم وبرنامج عمل الصندوق.

باء- الاحتياجات من الموارد البشرية

124- على الرغم من ازدياد تكاليف الموظفين الإجمالية (انظر الملحق السادس عشر) بسبب اقتراح شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية بزيادة تكاليف الوظائف المعيارية فإن مكتب التقييم لا يطلب زيادة في مجموع عدد الموظفين المتاحين تحت تصرفه. وبزعم المكتب العمل في السنة المقبلة بنفس مستوى الموارد البشرية الذي يعمل به في عام 2010. وسوف تحتاج الشعبة تحديداً إلى 19.5 وظيفة (انظر الجدول 22 أدناه). ويتضمن الملحق الخامس عشر تفاصيل أخرى عن تكوين الموارد البشرية في مكتب التقييم.

الجدول 22

مستويات الموظفين في مكتب التقييم

2011			المستوى في عام 2010	المستوى في عام 2009	المستوى في عام 2008	المستوى في عام 2007
المجموع	موظفو الخدمة العامة	الموظفون الفنيون				
19.5	8	11.5	19.5	19.5	18.5	20

جيم- برنامج عمل أكبر بموارد أقل في عام 2011

- 125- يتعذر إجراء مقارنة بين برامج عمل مكتب التقييم في مختلف السنوات بسبب تعدد المتغيرات التي يتعين أخذها في الحسبان. على أن المكتب سعى بناء على طلب المجلس التنفيذي إلى إجراء تحليل مقارن لحجم برنامج عمله في عام 2010 وبرنامج العمل المزمع لعام 2011. وأجري ذلك التحليل المقارن بحساب مجموع المكافئ المتفرغ في كل تقييم²¹ على أساس مجموع عدد أيام عمل الموظفين الفنيين المطلوب لتنفيذ مختلف أنشطة التقييم المحددة في برنامجي عمل السنتين 2010 و2011 على التوالي. ويتبين من هذا التحليل أن برنامج العمل المزمع لعام 2011 أكبر من برنامج عمل عام 2010 وأن تنفيذه سيتطلب إجمالاً 2 576 يوماً من أيام عمل الموظفين الفنيين مقارنة بما عدده 2 310 أيام عمل في عام 2010. ويتضمن الملحق التاسع عشر تفاصيل الطريقة التي أجريت بها المقارنة بين عامي 2010 و2011.
- 126- وينبغي النظر إلى هذه النتيجة في ضوء المستوى العام للموارد الذي يقل عن مستوى الموارد في السنة الماضية أو يساويه، وهو ما يتضح من خلال ما يلي: (1) الميزانية المطلوبة لعام 2011 التي تقل بنسبة 6.3 في المائة بالقيمة الحقيقية عن ميزانية عام 2010؛ (2) عدم تغير عدد موظفي مكتب التقييم عما كان عليه في عام 2010؛ (3) الموارد المخصصة لتعبئة خدمات الخبرة الاستشارية في عام 2011، وهي أكبر بند في ميزانية المكتب المرصودة لغير الموظفين (الجدول 1 من الملحق السادس عشر)، أقل بالقيمة الحقيقية عنها في عام 2010. وتتناول الفقرات التالية التدابير التي ستنجح للمكتب تحقيق إنجازات أكثر بموارد أقل.
- 127- أولاً، كما جاء من قبل فإن تغيير نهج المكتب في تقييم المشروعات (من خلال التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقدير أداء المشروعات) سيسمح للمكتب بمواصلة تحقيق أهداف تقييم المشروعات. وتبلغ مكاسب الكفاءة المتحققة من ذلك التغيير ما يقرب من 420 000 دولار أمريكي و40 يوماً من أيام عمل الموظفين الفنيين في عام 2011.
- 128- وقام المكتب خلال الأشهر الأخيرة من عام 2010 بتجربة تنظيم حلقات عمل أبسط وأقل تكلفة حول التعلم من عمليات التقييم. ويتمثل أحد التدابير الجديدة في إمساك الحكومات بزمم القيادة في تنظيم وتقاسم تكاليف تلك الحلقات. ويمكن تحديد القيمة الحقيقية لمكاسب الكفاءة المتحققة ما يقرب من 20 000 دولار أمريكي في كل حلقة عمل.
- 129- ووفقاً لتوصيات استعراض الأقران، سيتوقف مكتب التقييم اعتباراً من دورة لجنة التقييم في نوفمبر/تشرين الثاني 2010 عن إعداد ملخصات تنفيذية لتقارير التقييم التي تعرض على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي. ويتطلب إعداد تلك الملخصات جانباً كبيراً من وقت الموظفين، كما أنها، نظراً لقصرها النسبي، لا تفي في كل الأحوال باحتياجات الأعضاء. ويقدر مجموع الوفورات بنحو 10 أيام عمل في كل تقييم أو 40 يوم عمل سنوياً.
- 130- وتحقق مكاسب الكفاءة من خلال تقسيم العمل بوضوح بين رئيس فريق الخبراء الاستشاريين وموظف التقييم الرئيسي لتلافي أي ازدواجية محتملة في المهام في أثناء إجراء التقييم. ولن يطلب على وجه

²¹ التقييم الذي ينفذ بالكامل في غضون سنة تقويمية من يناير/كانون الثاني حتى ديسمبر/كانون الأول يمثل مكافئاً متفرغاً واحداً. على أن ذلك قلما يحدث لأن التقييمات تبدأ أو تنتهي في العادة في أوقات مختلفة من السنة. مثال ذلك أن تقييم البرنامج القطري في بلد ما يمكن أن يبدأ في أكتوبر/تشرين الأول 2010 وينتهي في ديسمبر/كانون الأول 2011. وبذلك فإن المكافئ المتفرغ في حالة تقييم هذا البرنامج القطري يبلغ تقريباً 0.2 في عام 2010 و0.8 في عام 2011.

الخصوص من الخبراء الاستشاريين كتابة تقرير التقييم، ولكن المسؤولية عن هذه المهمة تقع الآن على موظفي مكتب التقييم.²²

- 131- وفي عام 2010، حصل أحد موظفي مكتب التقييم على تدريب على برامج النشر المكتبي، مما مكن مكتب التقييم من توفير التكاليف التي كان يتكبدها من قبل (4 500 دولار أمريكي سنوياً) عندما كانت تنفذ أعمال تصميم الرسومات خارجياً.
- 132- وأخيراً، فإن استخدام دليل التقييم بانتظام أكثر يحقق زيادات في الكفاءة. وبالإضافة إلى المساهمة في تحسين الجودة وزيادة إمكانية المقارنة بين التقييمات فإن دليل التقييم يسمح للموظفين والخبراء الاستشاريين بالتعرف بسرعة أكبر على أساليب مكتب التقييم وعملياته، وبالتالي تيسير التنفيذ.

الجزء الثالث - التوصيات

- 133- وفقاً للبند 2(ب) من المادة 7 من اتفاقية إنشاء الصندوق، يوصى المجلس التنفيذي بما يلي:
- أن يعتمد برنامج العمل لعام 2011 عند مستوى قدره 640 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (1000 مليون دولار أمريكي) على أن يضم برنامجاً إقراضياً بما قيمته 598 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (935 مليون دولار أمريكي)، وبرنامجاً إجمالياً للمنح بمبلغ 65 مليون دولار أمريكي. ومن المقترح أن تتم الموافقة على مستوى برنامج العمل هذا للأغراض التخطيطية وأن يعدل خلال عام 2011 وفقاً لمستوى الموارد المتاحة.
- 134- وفقاً للبند 10 من المادة 6 من اتفاقية إنشاء الصندوق، واللائحة السادسة من اللوائح المالية للصندوق، يوصى المجلس التنفيذي بما يلي:
- أن يحيل إلى مجلس المحافظين في دورته الرابعة والثلاثين، أولاً، الميزانية الإدارية للصندوق لعام 2011 بمبلغ 140.59 مليون دولار أمريكي، وثانياً، الميزانية الرأسمالية للصندوق لعام 2011 بمبلغ 15.19 مليون دولار أمريكي، وثالثاً، ميزانية التجديد التاسع لموارد الصندوق بمبلغ 2 مليون دولار أمريكي، ورابعاً، الميزانية التعويضية الاستثنائية لمجلس المحافظين لعام 2011 بمبلغ 0.49 مليون دولار أمريكي، وخامساً، الميزانية الإدارية لمكتب التقييم في الصندوق لعام 2011 بمبلغ 5.88 مليون دولار أمريكي.
- 135- يوصى المجلس التنفيذي، على ضوء الأحكام الخاصة بترحيل الأموال في عنصر المجموعة 1 من الميزانية الإدارية (التي أدمج فيها اعتماد تمويل تجهيز البرامج)، أن يعرض على مجلس المحافظين، بغرض الموافقة، تلك المخصصات غير المستخدمة بما لا تتجاوز 6 في المائة من عنصر المجموعة 1 للميزانية الإدارية المعتمدة لعام 2010 لترحيلها إلى الفترة المالية 2011. ويقترح ألا يطبق ذلك الاعتماد إلا لمرة واحدة فقط على الميزانية الإدارية لعام 2010 كوسيلة لإدماج اعتماد تمويل تجهيز البرامج بالكامل في الميزانية الإدارية.

²² كان موظف التقييم في المكتب يكلف من قبل بإعادة كتابة أو تحرير التقارير.

مشروع القرار ---د-34

الميزانيتان الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2011، وميزانية التجديد التاسع للموارد، والميزانية التعويضية الاستثنائية لمجلس المحافظين لعام 2011، والميزانية الإدارية لمكتب التقييم في الصندوق لعام 2011.

إن مجلس محافظي الصندوق،

إذ يضع في اعتباره البند 10 من المادة (6) من اتفاقية إنشاء الصندوق، والمادة سادسا من اللوائح المالية للصندوق؛

وإذ يلاحظ أن المجلس التنفيذي قد درس خلال دورته الواحدة بعد المائة برنامج عمل للصندوق ووافق عليه بمبلغ 640 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (1 مليار دولار أمريكي) تشمل برنامجا إقراضيا قدره 598 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (935 مليون دولار أمريكي) وبرنامجا إجماليا للمنح بما قدره 65 مليون دولار أمريكي؛

وقد نظر في استعراض للمجلس التنفيذي في دورته الواحدة بعد المائة للميزانيتين الإدارية والرأسمالية المقترحتين للصندوق لعام 2011، وميزانية التجديد التاسع للموارد، والميزانية التعويضية الاستثنائية لمجلس محافظي الصندوق لعام 2011، والميزانية الإدارية لمكتب التقييم في الصندوق لعام 2011؛

وإذ يشير إلى القرار 124/د-24 الذي اعتمده مجلس المحافظين في دورته الرابعة والعشرين لعام 2001 بشأن إنشاء اعتماد لتمويل تجهيز البرامج كبرنامج منفصل عن برنامج العمل والميزانية الإدارية للصندوق، على أن يكون الغرض منه تمويل النفقات المطلوبة لتصميم وتنفيذ المشروعات والبرامج الممولة بقروض الصندوق ومنحه؛

وإذا يشير كذلك إلى أن مجلس المحافظين قد وافق في قراره 157/د-33 في دورته الثالثة والثلاثين لعام 2010 على دمج نفقات اعتماد تمويل تجهيز البرامج في الميزانية الإدارية اعتبارا من عام 2010؛

وإذ يدرك أن قرار مجلس محافظي الصندوق 133/د-27 لعام 2004 قد أجاز تعديل الفقرة 2 من اللائحة السادسة من اللوائح المالية للصندوق للسماح بترحيل الاعتمادات غير المعقودة في نهاية السنة المالية إلى السنة المالية التالية على ألا تتجاوز 3 في المائة من السنة المالية المذكورة؛

وإذ يعلم أن الترحيل المذكور أنفا بنسبة 3 في المائة ينطبق حاليا على الميزانية الإدارية بدون نفقات اعتماد تمويل تجهيز البرامج، ويلاحظ الحاجة إلى سقف نسبته 6 في المائة لترحيل الأرصدة غير المنفقة من تجهيز وتنفيذ البرامج القطرية إلى السنة المالية لعام 2011؛

يوافق أولا على الميزانية الإدارية للصندوق لعام 2011 بمبلغ 140.59 مليون دولار أمريكي، وثانيا، الميزانية الرأسمالية للصندوق لعام 2011 بمبلغ 15.19 مليون دولار أمريكي، وثالثا، ميزانية التجديد التاسع للموارد بمبلغ 2 مليون دولار أمريكي، ورابعا، الميزانية التعويضية الاستثنائية لمجلس المحافظين لعام 2011 بمبلغ 0.49

مليون دولار أمريكي، وخامسا، الميزانية الإدارية لمكتب التقييم في الصندوق لعام 2011 بمبلغ 5.88 مليون دولار أمريكي على النحو الوارد في الوثيقة GC 34/L.6، محتسبة على أساس سعر صرف قدره ___ يورو للدولار الأمريكي؛

يقرر أنه في حالة تغير متوسط قيمة الدولار الأمريكي في 2011 مقابل سعر صرف اليورو المستخدم في احتساب الميزانية، يعدل مكافئ الدولار الأمريكي للنفقات باليورو في الميزانية بنفس نسبة الفرق بين سعر الصرف الفعلي في عام 2011 وسعر الصرف المستخدم في احتساب الميزانية؛

يوافق كذلك على أنه يجوز ترحيل الاعتمادات غير المعقودة في نهاية السنة المالية 2010 لتجهيز وتنفيذ البرامج القطرية إلى السنة المالية 2011 في حدود مبلغ لا يتجاوز 6 في المائة من الاعتمادات المناظرة.

الموارد المتوقعة المتاحة للالتزامات، 2009-2011 (بملايين الدولارات الأمريكية)

التقديرية لعام 2011	التقديرية لعام 2010	الفعلية لعام 2009	
-	-	-	الموارد القابلة للالتزام في بداية العام
84.0	84.4	51.4	عمليات إلغاء القروض
-	28.7	(18.6)	تسوية حركة سعر الصرف
84.0	113.1	32.8	المجموع الفرعي
230.0	338.0	399.0	مساهمات الأعضاء ^أ
256.0	249.0	256.9	تدفقات عائدة من القروض ^ب
74.0	86.1	110.1	صافي عائد الاستثمار ^ج
-	(30.0)	-	تحويلات مبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون
-	(15.2)	-	تحويل مبادرة تخفيف الديون في هايتي
-	(15.0)	-	تحويلات حساب أمانة خطة التأمين الطبي بعد انتهاء الخدمة
(154.7)	(139.4)	(122.6)	الميزانية الإدارية المجمعة (بما في ذلك مكتب التقييم) ^د
(15.8)	(4.3)	-	نفقات الميزانية الرأسمالية ^{هـ}
473.5	582.3	676.2	الموارد بعد النفقات
(1 000)	(879.3)	(722.9)	التزامات القروض والمنح ^و
(526.6)	(297.0)	(46.7)	الموارد قبل استخدام سلطة الالتزام بالموارد مقدما
526.6	297.0	46.7	صافي استخدام سلطة الالتزام بالموارد مقدما

^أ تستند مساهمات الأعضاء في التجديد الثامن للموارد إلى شروط التحصيل كما تم التفاوض بشأنها.

^ب يعرض الجدول التدفقات العائدة من القروض شاملة المدفوعات المسددة بالنيابة عن البلدان التي تشملها مبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون.

^ج تقديرات في نهاية سبتمبر/أيلول 2010.

^د تشير الميزانية الإدارية المجمعة إلى الميزانية الإدارية وميزانية مكتب التقييم.

^{هـ} تتعلق نفقات الميزانية الرأسمالية بمخصصات الميزانية الحالية ومخصصاتها في الأعوام السابقة.

^و التزامات القروض والمنح تشمل المنح المعتمدة مباشرة من رئيس الصندوق والمنح المعتمدة بموجب إجراء انقضاء المدة.

برنامج الإقراض الإشاري لعام 2011

المجموع	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	أمريكا اللاتينية والكاريبي	آسيا والمحيط الهادي	أفريقيا الشرقية والجنوبية	أفريقيا الغربية والوسطى	قائمة إشارية بالبلدان (البرنامج الكلي)
	أذربيجان	إكوادور	إندونيسيا	مدغشقر:	جمهورية أفريقيا الوسطى	
	السودان	بيرو	الفلبين	إريتريا	غانا	
	اليمن	غيانا	طاجيكستان	ليسوتو	موريتانيا	
	جورجيا	سورينام	تيمور-ليشتي	جنوب أفريقيا	كوت ديفوار	
	مصر	هندوراس	كمبوديا	إثيوبيا	السنغال	
	البوسنة والهرسك	بنما	ساموا	ملاوي	بوركينافاسو	
	المغرب	جمهورية فنزويلا البوليفارية	الصين	زامبيا	الكونغو	
		الأرجنتين	بنغلاديش	رواندا	النيجر	
		المكسيك	الهند	كينيا	ليبيريا	
		جامايكا	نيبال			
		البرازيل	قيرغيزستان			
		باراغواي	سري لانكا			
		دولة بوليفيا المتعددة القوميات هايتي				
51	7	14	12	9	9	
						القائمة الاحتياطية
	ألبانيا		أفغانستان	مدغشقر	نيجيريا	
	تركيا		كيريباس			
			جمهورية لاو			
			الديمقراطية			
			الشعبية			

ملحوظة: يجري بحث تقديم قروض ومنح تكميلية إلى جزر القمر وسوازيلند.

عرض عام للنفقات الفعلية في الفترة 2008-2009 والنفقات التقديرية في عام 2010

1- يتضمن الجدول أدناه عرضاً مجملاً لتنفيذ الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج في عام 2009 من حيث النفقات الفعلية كما يعرض تقديرات الاستخدام المتوقع في عام 2010.

النفقات الفعلية بحسب مصدر التمويل (بآلاف الدولارات الأمريكية)

مصدر التمويل	الفعلي لعام 2008	الفعلي لعام 2009	الزيادة	النفقات في نهاية الفصل الثالث من عام 2010	المجموع التقديري لعام 2010
الميزانية الإدارية	71 375	75 563	%5.9		
اعتماد تمويل تجهيز البرامج	37 601	38 270	%1.8		
المجموع	108 976	113 833	%4.5	118 490	131 990

2- يبلغ الإنفاق الفعلي للميزانية الإدارية وميزانية اعتماد تمويل تجهيز البرامج مجتمعين 113.83 مليون دولار أمريكي في عام 2009، وهذا يمثل زيادة إجمالية في التكاليف الفعلية بنسبة 4.5 في المائة عن أرقام سنة 2008. ويمثل الإنفاق الفعلي للميزانية الإدارية (بعد استبعاد اعتماد تمويل تجهيز البرامج) البالغ 75.56 مليون دولار أمريكي في عام 2009 زيادة سنوية نسبتها 5.9 في المائة مقارنة ببيانات عام 2008، ونتج ذلك بالدرجة الأولى عن الزيادات التضخمية في تكاليف الموظفين.

3- وكانت الميزانية المعتمدة المعاد احتسابها بمتوسط أسعار صرف اليورو مقابل الدولار الأمريكي تعادل 78.26 مليون دولار أمريكي، وأسفر ذلك عن ترحيل 2.348 مليون دولار أمريكي تمثل ما نسبته 3 في المائة إلى عام 2010 (انظر الملحق الرابع).

4- وما زالت الموارد البشرية تمثل فئة النفقات الرئيسية في الصندوق، حيث تستأثر تكاليف الموظفين والتكاليف المرتبطة بالموظفين بما يقرب من 74 في المائة و 17 في المائة على التوالي من الميزانية الإدارية وميزانية اعتماد تمويل تجهيز البرامج اللتين وافقت عليهما الهيئات الرئاسية للصندوق في عام 2009. وأصبحت تكاليف الموظفين في عام 2010، بعد الجمع بين اعتماد تمويل تجهيز البرامج والميزانية الإدارية، تشمل ما يقرب من 60 في المائة من مجموع موارد الميزانية المجمعة.

5- وازداد الإنفاق الفعلي لاعتماد تمويل تجهيز البرامج لعام 2009 بنسبة 1.8 في المائة مقارنة بالإنفاق في عام 2008، وانخفض الاستخدام من 92 إلى 85 في المائة عن الإنفاق الفعلي. وجرى ترحيل النسبة المتبقية، وهي 15 في المائة أو 7.15 مليون دولار أمريكي، من الرصيد غير المنفق في عام 2009 إلى عام 2010 على أساس أن الأموال قد رُصدت من أجل مشروعات محددة. ويبدو أن ذلك قد نشأ بسبب السير بوتيرة بطيئة في ملء شواغر الموظفين وكذلك بسبب انخفاض الإنفاق على تنفيذ المشروعات بالقيمة المطلقة في سياق الإشراف المباشر والحضور الميداني. ومع المضي قُدماً، ستكون هذه الوفورات في الكفاءة مطلوبة بالكامل في ظل ارتفاع المستوى المستهدف للجودة في برنامج العمل.

الأموال المرحلة

(بآلاف الدولارات الأمريكية)

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	بيان استخدام الأموال المرحلة ^أ	الدائرة
				161	400	550	تقرير الفقر الريفي	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية/مكتب كبير استراتيجي التنمية
						150	اجتماع منتدى المزارعين	
					139	382	تكاليف الموظفين	
						304	الدعم الإداري للمكاتب التي شكلت مؤخراً (مكتب كبير استراتيجي التنمية ومكتب العلاقات مع دول الخليج العربية)	
				335	214	272	شعبة الاتصالات: دعم وسائل الإعلام والاتصالات، وتكاليف مجلس المحافظين، وتكاليف تجديد الموارد، والتدريب على الاتصالات	
						80	مكتب المراجعة والإشراف: برنامج تنمية القدرات	
					50	-	شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية: التخطيط المتوسط الأجل	
					184	25	شعبة الموارد البشرية: تحسين برنامج الموظفين المهنيين المزمعين، والأداء الإلكتروني، والخدمات الاستشارية للأمن الاجتماعي التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة	
						66	مكتب المستشار العام: دعم تعبئة الموارد	
721	723	9	700	496	753	1 829		المجموع الفرعي
				100		25	شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: معدات تكنولوجيا المعلومات وصيانتها	دائرة المالية والإدارة
				600	77	332	شعبة الخدمات الإدارية: تكاليف المقر والأمن	
					120	-	شعبة المراقب والخدمات المالية: خدمات الدعم لتحويل نظام القروض والمنح	
					10	-	شعبة الخزائنة: موقع خدمات الخزائنة المشتركة على الإنترنت	
						12	المكتب الأمامي: دليل الحضور القطري	
283	442		543	700	441	369		المجموع الفرعي
				42			مكتب نائب الرئيس: تكاليف مجلس المحافظين	مكتب الرئيس ونائب الرئيس
					120		مكتب الرئيس: تعيين الإدارة العليا	
					520		مكتب الرئيس: تكاليف إعادة التنظيم المؤسسي	
						140	الطوارئ	
128	273		121	42	640	140		المجموع الفرعي
						10	المساهمة في أحداث الأمم المتحدة	
					440	-		دائرة إدارة البرامج:
1 465	1 564	209	1 874	1 238	2 274	2 348		المجموع

أ بدأ تطبيق قاعدة ترحيل الأموال غير المستخدمة بنسبة 3 % من ميزانية عام 2004 فصاعداً. وهي تنص على أن الاعتمادات غير الملتزم بها عند إغلاق السنة المالية يمكن ترحيلها إلى السنة المالية التالية بنسبة لا تتعدى 3 % من ميزانية السنة المالية المعنية.

معايير إعداد الميزانية

تكاليف الموظفين

- 1- تعد ميزانية تكاليف الموظفين وفقاً للقواعد واللوائح المطبقة على مرتبات وبدلات واستحقاقات موظفي الأمم المتحدة التي تنظمها إلى حد كبير توصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية للنظام الموحد للأمم المتحدة.
- 2- وتوضع المعدلات المعيارية لكل مستوى من مستويات الرتب استناداً إلى تحليل البيانات الإحصائية لمجموعة موظفي الصندوق والنفقات الفعلية المرتبطة بموظفي الصندوق. وتمثل مكونات المعدلات المختلفة أفضل تقدير وقت إعداد وثيقة الميزانية.
- 3- واستناداً إلى الوفورات التي أعلن عنها بالفعل وبناء على قرار الإدارة بتجميد مستويات المرتبات في عام 2011، من المتوقع أن تزداد التكاليف المعيارية في عام 2011 (بما في ذلك المكونات غير المرتبطة بالمرتبات) بما متوسطه 0.8 في المائة مقارنة بزيادات بلغت نسبتها 7.8 و 4.1 في المائة في عام 2009 وعام 2010 على التوالي. ويبين الجدول التالي متوسط النسبة المئوية للزيادة في كل استحقاق من استحقاقات الموظفين وأثرها على تكلفة المكافئين المتفرغين في عام 2010.

تركيب تكاليف الموظفين المعيارية

(بملايين الدولارات الأمريكية)

وصف الفئة	المكافئون المتفرغون في عام 2010 بمعدلات 2010	المكافئون المتفرغون في عام 2010 بمعدلات 2011	الزيادة كنسبة مئوية من مجموع الزيادة ملاحظات
الموظفون الفنيون			
المرتبات	21.54	21.88	0.6%
علاوة تسوية المقر	15.28	14.97	0.6%
المعاشات التقاعدية	6.83	7.19	0.6%
منح التعليم	3.51	3.64	0.2%
خطة التأمين الطبي	2.29	2.45	0.3%
الإعادة إلى الوطن وتعويضات انتهاء الخدمة والإجازات السنوية	2.11	2.12	0.0%
إجازات زيارة الوطن	1.41	1.24	(0.3)%
بدل الإعالة	0.74	0.78	0.1%
تعويض ضريبة الولايات المتحدة	0.72	0.73	0.0%
البدلات الأخرى	1.73	1.43	(0.5)%
المجموع الفرعي	56.16	56.43	0.4%
الموظفون من فئة الخدمات العامة			
المرتبات	15.73	15.89	0.7%
المعاشات التقاعدية	3.27	3.42	0.6%
خطة التأمين الطبي	2.01	2.14	0.5%
علاوة اللغة	0.57	0.58	0.0%
الإعادة إلى الوطن وتعويضات انتهاء الخدمة	1.46	1.46	0.0%
البدلات الأخرى	0.93	0.89	0.1%
المجموع الفرعي	23.97	24.38	1.7%
مجموع التكاليف الإدارية للموظفين	80.13	80.81	0.8%

- (أ) **المرتبات وعلاوة تسوية المقر:** لا يتوقع حدوث أي زيادة في مرتبات الموظفين في عام 2011. وأدرجت زيادة طفيفة في مكوّن المرتبات في التكاليف المعيارية لمراعاة النقص الطفيف في الاعتمادات المرصودة في الميزانية لتغطية الزيادة في عام 2010.
- (ب) **المعاشات التقاعدية:** تُفترض زيادة بنسبة 2 في المائة في الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي لكل من فئة الخدمات العامة والفئة الفنية. وتشير الزيادات المدرجة في الجدول الوارد أعلاه إلى أثر تطبيق تلك الزيادات على مجموع موظفي الصندوق.
- (ج) **منح التعليم:** استناداً إلى مراسلات أولية مع لجنة الخدمة المدنية الدولية، من المنتظر أن تقترح اللجنة إدراج زيادة في منح التعليم في إيطاليا عام 2011. ورغم أن من السابق لأوانه تحديد مدى هذه الزيادة، فقد تم افتراض أنها تبلغ 4 في المائة في الحسابات الواردة أعلاه.
- (د) **خطة التأمين الطبي:** في أعقاب مناقشات مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة فيما يتعلق بالتكلفة التقديرية لخطة التأمين الطبي التي تزيد عما كان متوقعاً، يفترض حدوث زيادة بنسبة 5 في المائة. وتشير الزيادات المدرجة في الجدول الوارد أعلاه إلى أثر تطبيق هذه الزيادات على مجموع موظفي الصندوق الحاليين كما أنها تراعي التكاليف الإضافية التي يتحملها الصندوق والناشئة عن تطبيق آلية الحد الأقصى للتكاليف المتعلقة بالموظفين.
- (هـ) **إجازات زيارة الوطن:** يرجع الانخفاض الطفيف في تكاليف إجازات زيارة الوطن إلى أن الصندوق يقوم بخفض مزايا هذه الإجازات بالنسبة للموظفين ضمن سعيه الشامل لتحقيق الكفاءة.
- (و) **بدلات الإعالة:** استناداً إلى المراسلات الأولية مع لجنة الخدمة المدنية الدولية من المتوقع أن توصي اللجنة بزيادة في تكاليف وحدة بدلات الإعالة لعام 2011. ومثلما في حالة التكاليف الطبية فإن الزيادات المبينة في الجدول أعلاه تشير إلى أثر تطبيق هذه الزيادات على العدد المقترح لموظفي الصندوق في عام 2011.
- (ز) **البدلات الأخرى:** يعبر تخفيض البدلات الأخرى عن نجاح الإدارة في التفاوض على تخفيض تكاليف خطة تعويض الموظفين بعد إعادة موازنة مزايا هذا النظام مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

تكاليف غير الموظفين

- 4- طبقت في الميزانية الإدارية زيادة سعرية بنسبة 1.4 في المائة على تكاليف غير الموظفين، وهي تعتبر تقديراً معقولاً للتضخم في تكاليف غير الموظفين نظراً لعدم اليقين السائد في الاقتصاد العالمي الراهن. وبالإضافة إلى ذلك، تمت مراعاة الزيادات المتوقعة التالية في أسعار الاستهلاك قبل استخلاص المعدل البالغ 1.4 في المائة:
- من المتوقع أن تتخفض الزيادة في أسعار الاستهلاك على الصعيد العالمي من 2 في المائة في نهاية عام 2010 إلى 1.8 في المائة في نهاية عام 2011؛
 - من المتوقع أن تبلغ التوقعات المكافئة بالنسبة لإيطاليا 1.4 في المائة في نهاية عام 2010 وأن تتخفض إلى 1.3 في المائة في نهاية عام 2011.

التوزيع الإشاري في الميزانية الإدارية لعام 2011 بحسب المجموعات والدوائر
(بملايين الدولارات الأمريكية)

الدائرة	المجموعة 1			المجموعة 2			المجموعة 3			المجموعة 4			الإجمالي		
	الزيادة (النقص)	2011	2010	الزيادة (النقص)	2011	2010	الزيادة (النقص)	2011	2010	الزيادة (النقص)	2011	2010	الزيادة (النقص)	2011	2010
مكتب كبير استراتيجي التنمية	0.40	0.51	0.11	(0.03)	2.18	2.21	-	-	-	0.0	0.38	0.38	0.37	3.07	2.70
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	0.94	3.45	2.51	0.17	6.51	6.34	(0.27)	7.82	8.09	(0.44)	9.24	9.68	0.40	27.02	26.62
دائرة المالية والإدارة	0.60	2.39	1.79	0.01	0.25	0.24	(0.92)	22.88	23.80	0.17	0.34	0.17	(0.14)	25.86	26.00
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	0.13	0.84	0.71	(0.02)	0.93	0.95	(0.01)	1.04	1.05	(0.02)	0.56	0.58	0.08	3.37	3.29
دائرة إدارة البرامج	7.61	79.17	71.56	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.61	79.17	71.56
مركز التكاليف المؤسسية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.28	2.10	1.82
المجموع	9.68	86.36	76.68	0.13	9.87	9.74	(1.20)	31.74	32.94	(0.29)	10.52	10.81	8.60	140.59	131.99

الميزانية الإدارية لعام 2011 - التكاليف الإشارية للموظفين وغير الموظفين بحسب المجموعة والإدارة

(ملايين الدولارات الأمريكية)

GC 34/L.6

الدائرة	المجموعة 1			المجموعة 2			المجموعة 3			المجموعة 4			الإجمالي		
	موظفون	غير موظفين	المجموع لعام 2011	موظفون	غير موظفين	المجموع لعام 2011	موظفون	غير موظفين	المجموع لعام 2011	موظفون	غير موظفين	المجموع لعام 2011	موظفون	غير موظفين	المجموع الكلي لعام 2011
مكتب كبير استراتيجي التنمية	0.51	-	0.51	1.53	0.70	2.23	-	-	-	0.32	.07	0.39	2.36	0.77	3.13
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	3.17	0.28	3.45	4.95	1.74	6.69	6.27	1.75	8.02	7.73	1.75	9.48	22.12	5.52	27.64
دائرة المالية والإدارة	2.01	0.38	2.39	0.25	-	0.25	14.74	8.75	23.49	0.17	0.17	0.34	17.17	9.30	26.47
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	0.54	0.30	0.84	0.74	0.22	0.96	0.86	0.20	1.06	0.55	0.03	0.58	2.69	0.75	3.44
دائرة إدارة البرامج	44.51	34.66	79.17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44.51	34.66	79.17
مركز التكاليف المؤسسية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.10	2.10
المجموع	50.74	35.62	86.36	7.47	2.66	10.13	21.87	10.70	32.57	8.77	2.02	10.79	88.85	53.10	141.95
النسبة المئوية لتكاليف الموظفين/غير الموظفين	%59	%41	%100	%74	%26	%100	%67	%33	%100	%81	%19	%100	%63	%37	%100

(1) تمثل تكاليف الخبراء الاستشاريين 21.76 مليون دولار أمريكي من مجموع تكاليف غير الموظفين البالغة 34.66 مليون دولار أمريكي في إطار المجموعة 1 في دائرة إدارة البرامج.

الميزانية المقترحة للحضور القطري لعام 2011 حسب الإقليم

(ملايين الدولارات الأمريكية)

الإقليم	موظفون	غير موظفين	المجموع
أفريقيا الغربية والوسطى	2.18	1.00	3.18
أفريقيا الشرقية والجنوبية	3.07	1.05	4.12
آسيا والمحيط الهادي	1.17	0.70	1.87
أمريكا اللاتينية والكاربيبي	1.06	0.36	1.42
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	0.69	0.24	0.93
المجموع	8.17	3.35	11.52

تحليل تكاليف الموظفين في ميزانية الحضور القطري لعام 2011 (الموظفون المعينون دولياً/محلياً) حسب الإقليم

الإقليم	الموظفون الفنيون المعينون دولياً		الموظفون المعينون محلياً		المجموع
	مكافئون متفرغون	مكافئون الدولارات الأمريكية	مكافئون متفرغون	مكافئون الدولارات الأمريكية	
أفريقيا الغربية والوسطى	5.00	1.06	16.00	1.12	21.00
أفريقيا الشرقية والجنوبية	9.75	2.06	22.00	1.01	31.75
آسيا والمحيط الهادي	1.00	0.22	18.50	0.95	19.50
أمريكا اللاتينية والكاربيبي	3.00	0.67	3.00	0.39	6.00
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	1.00	0.22	7.00	0.47	8.00
المجموع	19.75	4.23	66.50	3.94	86.25

المستويات الإشارية للموظفين لعام 2011 – الميزانية الإدارية (مكافئ الموظفين المتفرغين)^أ

موظفون معينون بعقود مستمرة ومحددة المدة					
الدائرة ^ب	الفئة الفنية والأعلى	الخدمات العامة	مجموع الموظفين المعينين بعقود مستمرة ومحددة المدة	الموظفون	الموظفون
				الميدانيون	المعتمدين
المجموع لعام 2011	المعتمدين محلياً	قصيرة الأجل	محددة المدة	مجموع	محددة المدة
مكتب كبير استراتيجي التنمية	8.00	2.00	10.00	-	10.00
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية					
مكتب المستشار العام	9.00	6.00	15.00	0.75	15.75
مكتب سكرتير الصندوق	15.00	28.68	43.68	7.57	51.25
مكتب المراجعة والإشراف	5.00	3.00	8.00	-	8.00
شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية	4.00	1.00	5.00	-	5.00
شعبة الموارد البشرية	10.40	10.40	20.80	-	20.80
شعبة الاتصالات	14.50	11.00	25.50	-	25.50
مكتب الاتصال في أمريكا الشمالية	2.00	2.00	4.00	-	4.00
مكتب العلاقات مع دول الخليج العربية	3.00	1.00	4.00	-	4.00
وحدة تعبئة الموارد والشراكة	2.00	1.00	3.00	-	3.00
المجموع لمجموعة دعم الخدمات المؤسسية	64.90	64.08	128.98	8.32	137.30
دائرة المالية والإدارة					
المكتب الأمامي لشعبة المالية والإدارة	4.00	1.00	5.00	-	5.00
شعبة المراقب والخدمات المالية	15.00	17.66	32.66	-	33.66
شعبة الخزنة	8.00	5.00	13.00	-	13.00
شعبة الخدمات الإدارية	7.00	29.50	36.50	1.70	38.20
شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	14.00	13.00	27.00	-	27.00
مجموع دائرة المالية والإدارة	48.00	66.16	114.16	1.70	116.86
مكتب الرئيس ونائب الرئيس ^ج	5.25	5.00	10.25	-	10.25
دائرة إدارة البرامج					
المكتب الأمامي لدائرة إدارة البرامج	6.00	3.00	9.00	0.40	9.40
شعبة السياسات والمشورة التقنية	21.25	10.00	31.25	2.90	34.15
شعبة أفريقيا الغربية والوسطى	20.00	13.00	33.00	-	49.00
شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية	25.75	12.00	37.75	-	58.75
شعبة آسيا والمحيط الهادي	19.50	10.00	29.50	4.00	52.00
شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي	18.00	7.00	25.00	3.00	28.00
شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	16.00	11.00	27.00	7.00	34.00
شعبة البيئة والمناخ	4.70	2.00	6.70	-	6.70
مجموع دائرة إدارة البرامج	131.20	68.00	199.20	7.30	272.00
المجموع الكلي - 2011	257.35	205.24	462.59	17.32	546.41
المجموع الكلي - 2010	248.10	204.24	452.34	17.32	469.66

^أ المكافئ المتفرغ = 12 شهراً. ويشمل الموظفين غير المتفرغين بما يقابل أقل من مكافئ متفرغ واحد.

^ب توزيع إشاري للموظفين بحسب الدائرة يمكن أن يتغير مع إنجاز خطط التوظيف لعام 2011.

^ج لا يشمل ذلك الرئيس ونائب الرئيس.

المستوى الإشاري للموظفين في عام 2011 بحسب الدوائر والرتب
(مكافئ الموظفين المتفرغين)

المجموع لعام 2010	المجموع لعام 2011	دائرة إدارة البرامج	مكتب الرئيس ونائب الرئيس	دائرة المالية والإدارة	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	مكتب كبير استراتيجي التنمية	الرتبة	الفئة
3.00	3.00	1.0	-	1.0	-	1.0	رئيس الدائرة	الموظفون الفنيون والمستويات الأعلى ^أ
8.00	9.00	2.00	1.00	-	5.00	1.0	مد-2	
12.50	11.50	4.50	-	4.00	3.00	-	مد-1	
84.50	89.50	63.50	1.00	10.00	11.00	4.00	ف-5	
57.70	61.70	26.70	2.00	13.00	19.00	1.00	ف-4	
59.90	58.90	28.00	-	11.00	18.90	1.00	ف-3	
21.50	22.75	5.50	1.25	8.00	8.00	-	ف-2	
1.00	1.00	-	-	1.00	-	-	ف-1	
248.10	257.35	131.20	5.25	48.00	64.90	8.00		المجموع الفرعي
4.00	3.00	-	-	3.00	-	-	خ-ع-7	فئة الخدمات العامة ^أ
84.00	86.00	31.00	3.00	25.00	26.00	1.00	خ-ع-6	
59.34	59.34	24.00	1.00	16.66	16.68	1.00	خ-ع-5	
38.90	38.90	11.00	1.00	12.50	14.40	-	خ-ع-4	
11.00	11.00	2.00	-	4.00	5.00	-	خ-ع-3	
7.00	7.00	-	-	5.00	2.00	-	خ-ع-2	
204.24	205.24	68.00	5.00	66.16	64.08	2.00		المجموع الفرعي
452.34	462.59	199.20	10.25	114.16	128.98	10.00		المجموع
%54.8	%55.6	%65.9	%51.2	%42.0	%50.3	%80.0		النسبة المئوية لفئة الموظفين الفنيين
%45.2	%44.4	%34.1	%48.8	%58.0	%49.7	%20.0		النسبة المئوية لفئة موظفي الخدمات العامة
0.82	0.80	0.52	0.95	1.38	0.99	0.25		نسبة الفئة الفنية إلى فئة الخدمات العامة

^أ لا يشمل ذلك رئيس الصندوق ونائب رئيس الصندوق والموظفين الفنيين المعيّنين محلياً وموظفي فئة الخدمات العامة المؤقتين المعيّنين لفترات قصيرة.

الميزانية الرأسمالية للفترة 2008-2010: الموارد المعتمدة والمخصصة والمُلْتزم بها
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المبادرة	المشروع	موافق عليها	الموارد المخصصة	الموارد الملْتزم بها	الموارد المتاحة	النسبة المئوية لاستخدام الموارد المخصصة	النسبة المئوية لاستخدام الموارد المعتمدة
مشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للفترة 2008-2010							
القروض والمنح	استبدال نظام القروض والمنح	3 760	1 291	1 196	95	%93	%32
إصلاح الموارد البشرية	إدارة الخبراء الاستشاريين	675	675	548	127	%81	%81
	تخطيط القوة العاملة/التعيين الإلكتروني	400	-	-	-	-	%0
	أتمتة/ترشيد عمليات الموارد البشرية	-	-	-	-	-	-
الكفاءة المؤسسية	السفر والمصروفات	166	166	-	-	-	%0
	تحديث نظام بيبول سوفت	390	390	-	-	-	%0
	إدارة إنتاج الوثائق	300	200	58	142	%29	%19
	الأعمال الذكية	270	-	-	-	-	%0
	استبدال معلومات الاتصال المتاحة على الشبكة - الموقع التفاعلي	200	20	11	9	%55	%6
	قاعدة إدارة المعلومات والسجلات	-	-	-	-	-	-
توحيد الأداء	الإشراف المباثر/تصميم المشروعات	500	200	88	112	%44	%18
	إدارة المعرفة	240	240	211	29	%88	%88
البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	استبدال الحواسيب المكتبية/المحمولة	1 250	1250	1210	40	%97	%97
	استمرارية العمل/استعمال الوسائل الافتراضية	910	508	406	102	%80	%45
المجموع الفرعي لمشروعات تكنولوجيا المعلومات							
		9 061	4 940	3 728	1 212	%75	%41
المشروعات غير تكنولوجيا المعلومات للفترة 2008-2011							
المقر الرئيسي	الشهادة الخضراء	150	150	150	-	%100	%100
	المرآب الخارجي	400	400	94	306	%24	%24
المجموع الفرعي لمشروعات غير تكنولوجيا المعلومات							
		550	550	244	306	%44	%44
المجموع							
		9 611	5 490	3 972	1 518	%72	%41

زيادة الكفاءة والوفورات

1- تناولت إدارة الصندوق التخفيضات والوفورات الفعلية والمزمعة في التكاليف في إطار المبادرة الجارية لترشيد وتخفيض التكاليف خلال الدورة المائة للمجلس التنفيذي (EB 2010/100/INF.5)، تقرير مرحلي عن تنفيذ برنامج العمل لعام 2010، وجدول أعمال التغيير والإصلاح: نحو مؤسسة أكثر رشاقة وفعالية وكفاءة). وطلب المجلس من الإدارة معلومات أخرى عن الإجراءات المتخذة في سياق عرض الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2011.

دائرة إدارة البرامج

2- يخصص الصندوق الجانب الأكبر من نفقاته لتجهيز البرامج القطرية وتنفيذها (المجموعة 1) حيث ينصب الاهتمام الرئيسي بالكفاءة ووفورات التكاليف على الكفاءة في تقديم المساعدة؛ ووفورات التكاليف في إعادة تخصيص الموارد للأنشطة ذات الأولوية العليا من أجل تحقيق النتائج الإنمائية، لا سيما دعم التنفيذ. وتستأثر دائرة إدارة البرامج بأكثر من 90 في المائة من الميزانية الإدارية للمجموعة 1.

3- ويقدم الصندوق موارد أكثر إلى المشروعات بسرعة أكبر. وازداد معدل صرف أموال القروض والمنح من 417 مليون دولار أمريكي إلى 498 مليون دولار أمريكي في الفترة 2009/2010، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 19.4 في المائة بعد ثلاث سنوات من ثبات معدلات الصرف. وانخفضت كثيراً في نفس الفترة التمديدات الممنوحة للمشروعات التي كان من المقرر إنجازها خلال تلك الفترة. ومن بين المشروعات التي كان من المقرر إقفالها في الفترة 2009/2010، لم يمدد سوى 17 مشروعاً مقابل 26 مشروعاً (و 41 مشروعاً) خلال السنتين السابقتين. وفي إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي، لم يحدث أي تجاوز للحدود الزمنية بأكثر من 24 شهراً إلا في خمسة مشروعات في عام 2010 مقارنة بتسعة مشروعات في السنة السابقة.

4- وبالنظر إلى انخفاض عدد التمديدات بشكل عام فإن الموارد لن تقدم بسرعة أكبر فحسب بل وستتخفض أيضاً نسبة التجاوزات الزمنية والتكاليف المرتبطة بإدارة الحافظة سواء في الصندوق أو داخل البلدان. وتحققت تخفيضات كبيرة في معدلات تجاوز الحدود الزمنية (المواعيد الفعلية المقررة للإنجاز مقارنة بالمواعيد الأصلية)، وهو ما ساندته إقفال المشروعات قبل الموعد المطلوب في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى التي لم تقع فيها حالات تجاوز للحدود الزمنية إلا في 9 في المائة من المشروعات المنجزة مقارنة بما نسبته 23 في المائة خلال السنة السابقة. وأقفلت أربعة مشروعات في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى في الفترة الممتدة بين النصف الثاني من عام 2009 والنصف الأول من عام 2010، كما أقفل مشروعان في تشاد ومشروع واحد في كل من غينيا والنيجر، وهو ما ساهم في تقليص التكاليف المرتبطة بإدارة حافظة المشروعات المتدنية الأداء.

5- وتقلصت أيضاً الفترة الزمنية من تاريخ الموافقة على المشروع حتى دخوله حيز التنفيذ. ويبلغ متوسط الفاصل الزمني الأصلي بين موافقة المجلس التنفيذي ونفاذ المشروعات 13 شهراً في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا. على أن ثلاثة مشروعات من أصل سبعة مشروعات في عام 2009، أحدها في مصر واثنان في السودان، دخلت حيز التنفيذ بعد ما متوسطه 2.4 شهر من تاريخ الموافقة عليها. وبدء نفاذ

خمس مشروعات من أصل سبعة مشروعات معتمدة في الفترة 2010/2009 في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى خلال ما متوسطه أربعة أشهر. وبدأ نفاذ مشروع ليبيريا بعد خمسة أيام من الموافقة عليه.

6- ويعبّر هذا التحسّن في كفاءة تقديم المساعدة عن أثر العديد من العوامل: الإشراف المباشر، وتصميمات المشروعات التي تتسم بقدر أكبر من الواقعية، وزيادة نقل المسؤوليات إلى المكاتب القطرية والمحاور الإقليمية. وعمل العديد من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في منطقة أوروبا الوسطى الفرعية التابعة لإقليم شمال أفريقيا والشرق الأدنى في أرمينيا وأذربيجان وجمهورية مولدوفا بوحدة واحدة موحدة لإدارة البرامج من أجل تنفيذ العديد من مشروعات الصندوق في تلك البلدان. وتشمل فوائد ذلك اتساق عمليات الصندوق في البلد المعني، وتحسّن الجودة، وانخفاض تكاليف التشغيل. ويمكن لمس آثار الإشراف المباشر بوضوح في ازدياد الأداء التشغيلي في بعض البلدان. وفي مدغشقر، ازداد صرف الأموال السنوية للمشروعات أربعة أضعاف من 3 ملايين دولار أمريكي في عام 2007 إلى 12 مليون دولار أمريكي في عام 2009. وتعتمد خطط العمل والميزانيات السنوية في المواعيد المقررة، وباتت الأنشطة المزمعة أكثر واقعية في استثماراتها وأطرها الزمنية مقارنة بما كانت عليه من قبل. ويقدم كل مشروع تقارير نصف سنوية مرتبطة بالأطر المنطقية للمشروع وخطط عمله وميزانياته السنوية. وفي رواندا، بدأ البرنامج القطري رصد المساهمات التي يقدمها كل مشروع في تحقيق أهداف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصدر ردود فعل إيجابية للمشروعات نفسها.

7- كما يتضح من متوسط المدة الفعلية للمشروعات (الفعالية بالنسبة للإنجاز الفعلي) التي أُنقِلت في الفترة 2010/2009 حدوث تحسّن ملحوظ حيث انخفض متوسط المدة من 7 سنوات مقارنة بما متوسطه 7.6 و7.9 سنوات في العامين السابقين. وبدل ذلك على التحوّل نحو زيادة الانضباط والتركيز في الصرف وفترات التنفيذ. وأخيراً، فقد تقلص متوسط الفترة بين موافقة المجلس التنفيذي وصرف أول دفعة من الأموال بنحو أربعة أشهر لتصل إلى ما يتراوح بين 20 و 16 شهراً، وهو ما يدل على ما تحقق من كفاءات في بدء المشروعات. مثال ذلك أن مشروع أوغندا المعتمد في دورة المجلس في سبتمبر/أيلول 2010 كان قد عُرض بالفعل على البرلمان الأوغندي وتمت الموافقة عليه في 29 سبتمبر/أيلول ليفتح بذلك الطريق أمام تسريع البدء في التنفيذ.

8- وانصب الاهتمام في دائرة إدارة البرامج على إعادة توزيع التكاليف داخل الشعب لزيادة الموارد الموجهة لتحسين الجودة، والإشراف، وإدارة النتائج. ولا تقلص التكاليف إلا في الحالات التي لا يمس فيها ذلك جودة التصميم، مع التركيز على تحويل مكاسب الكفاءة إلى أهداف للفعالية. ولذلك فقد ازدادت كثافة وجودة خدمات الإشراف في الكثير من البلدان. مثال ذلك أن كثافة الإشراف في أوغندا ازدادت بدرجة كبيرة من خلال الإشراف المباشر الذي يُستخدم فيه عموماً خبير للإشراف على كل مكون بالإضافة إلى أخصائيين في الإدارة المالية والرصد والتقييم. وتستخدم حالياً بانتظام بعض التخصصات التي قلما كانت تشترك في بعثات الإشراف، مثل مهندسي البنية الأساسية للمشروعات التي تشمل عناصر رئيسية للبنية الأساسية. كما تحسّن وعي بعثات الإشراف بقضايا المشروعات من خلال اشتراكها في الاستعراضات الائتمانية الجارية وربط التقدّم المحرز على أرض الواقع بالسياسات الحكومية الجارية على أساس المشاركة في حوار السياسات ومواكبة التطورات داخل القطاع. ويجري إيفاد بعثات أشمل للإشراف على مشروعات متعددة في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى، وهناك اتجاه متزايد نحو زيارة المشروعات أكثر

من مرتين سنوياً. وعلاوة على ذلك فإن ازدياد التعرّف على البلدان من خلال الإشراف المباشر وازدياد الحضور القطري (الكونغو، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، ونيجيريا، والسنغال) يقلل من التكاليف التشغيلية بنحو 30 في المائة ويحرر بذلك الموارد اللازمة لزيادة فعالية وتركيز دعم التنفيذ وتحسين تسيير المشروعات (وهو ما تحقق بالفعل في السنغال).

9- وضماناً للتوزيع الأمثل للموارد بين البلدان والمناطق الفرعية، ومراعاة لمستوى تعقّد كل بلد والدعم المقدم من المكاتب القطرية، قام إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي بتحسين نهجه في إعداد خطط العمل والميزانيات السنوية للفترة 2010/2009. وتنتظر هذه العملية إلى البلد باعتباره وحدة التخطيط الرئيسية وتقدم أفقاً تخطيطياً متوسط الأجل بما يتفق مع دورة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وهذا التقدير المتباين للتكاليف والميزانيات يراعي الفروق بين بلدان أمريكا اللاتينية التي تتسم فيها بعض البرامج القطرية بتعقيدات أكبر وقد تحتاج إلى موارد أكثر. وسعيًا نحو زيادة الكفاءة في التكاليف والوقت، تفضّل القروض التكميلية للبلدان التي تحصل على مخصصات صغيرة في نهاية الفترة السابقة لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. واعتمدت خلال السنة السابقة أربع عمليات للتمويل التكميلي في أمريكا اللاتينية والكاريبي.

10- ويسرّ استخدام المكاتب القطرية تخفيض التكاليف في عمليات تصميم المشروعات، وأعيد تخصيص الوفورات لإدارة الحافظة على المستوى الإقليمي. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة، تولى مدير البرنامج القطري للصندوق قيادة عملية تصميم برنامج دعم البنى الأساسية التسويقية وإضافة القيمة والتمويل الريفي، مع الاستفادة في ذلك من الحضور القطري وبلاستعانة بالخبراء الاستشاريين المحليين وتقاسم تكاليف التصميم مع المؤسسات الشريكة (في هذه الحالة مصرف التنمية الأفريقي والتحالف من أجل ثورة خضراء في أفريقيا). وفي هذه الحالة المعيّنة، لم تتجاوز تكاليف تصميم المشروع 76 000 دولار أمريكي. ولم تساهم قيادة مدير البرنامج القطري لعملية التصميم في تخفيض التكاليف فحسب، بل ساعدت أيضاً على تسريع حسم مسائل التصميم الحساسة.

11- على أن احتواء التكاليف كمعيار رئيسي لعملية التصميم لا يمكن تحقيقه في المشروعات كلها، وبينما يمكن زيادة الكفاءة بوسائل تشمل، على سبيل المثال، التوجّه نحو مشروعات أكبر تنطوي على مخاطر أقل، يلزم أيضاً استخدام أنواع أخرى من الاستثمارات في الحالات التي قد يبرر فيها الاستهداف أو الابتكار زيادة تكثيف التمويل نسبياً. وتفضي البيئات المعقّدة وقلة المعلومات وازدياد المتطلبات الائتمانية وضعف قدرات المؤسسات النظيرة في كثير من الأحيان إلى استثمارات هائلة في تصميم المشروعات من جانب الشعب الإقليمية. مثال ذلك أن 25 في المائة من ذخيرة مشروعات الفترة 2010-2012 في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا تتطلب موارد أكثر من المتوسط في حالات ما بعد النزاع والحالات المعقّدة لتنفيذ المشروعات التي تنطوي على قدر كبير من الابتكارية أو المعرضة لمخاطر شديدة، أو لتعزيز الاستهداف. ومثلما في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي (حيث ستستخدم أغلبية البلدان كل ما يرصد لها من مخصصات في إطار نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في مشروع استثماري واحد باستثناء البرازيل وهايتي وهندوراس خلال فترة تخصيص الموارد 2010-2012) سيخصص لكل من مصر والمغرب والجمهورية العربية السورية وتونس مشروع واحد خلال دورة تخصيص الموارد على أساس الأداء، وسيشمل ذلك قرصاً تزيد قيمته على 20 مليون دولار أمريكي.

12- ومن المقرر اتخاذ مبادرات لتصميم مشروعات في نحو 120 من البلدان الأعضاء خلال الفترة 2010-2012 استجابة للزيادة في برنامج العمل مقارنة بما عدده 90 بلداً خلال الفترة السابقة 2007-2009. وتستفيد كل تلك العمليات من إعادة تخصيص وفورات التكاليف المتحققة في دورة المشروعات لتحسين الجودة وزيادة فعالية التنفيذ.

دائرة المالية والإدارة

13- تستأثر المجموعة 3 (الإدارة والإصلاح والتنظيم في المنظمة) بنحو 23 في المائة من مجموع الميزانية الإدارية، وتدير نسبة متزايدة من الأنشطة التي نشأت عن التوسع في برنامج العمل بدون أي زيادة حقيقية منذ عام 2006. وسوف تقلص مخصصات الميزانية الحقيقية لهذه المجموعة بنسبة طفيفة في عام 2011.

14- وتتفد معظم أعمال الإدارة في شعبة المالية والإدارة التي تشهد عملية مستمرة للتغيير من أجل استيعاب الحجم المتزايد من العمل، واحتواء التكاليف وإعادة تخصيص الموارد للأنشطة ذات الأولوية الكبرى كما هو مبين أدناه:

شعبة المراقب والخدمات المالية

15- المدفوعات وكشوف المرتبات. على الرغم من ازدياد حجم المعاملات بنسبة 9 في المائة مقارنة بالسنة السابقة فقد انخفض عدد الموظفين الذين يؤدون تلك الأعمال بمقدار مكافئ متفرغ فني واحد ومكافئ متفرغ من فئة الخدمات العامة. وتولى موظف حسابات كشوف المرتبات المسؤولية عن تجهيز المدفوعات بالإضافة إلى مهامه الأصلية في إعداد كشوف المرتبات. وأجري تخفيض آخر على عدد الموظفين خلال الفصل الرابع من عام 2010 بإلغاء وظيفة واحدة من فئة الخدمات العامة برتبة خ ع-5 بعد تقاعد شاغلها. واستوعب القسم عبء العمل المتزايد بعدد أقل من الموظفين بدون أن يؤثر ذلك على جودة نواتج العمل.

16- المحاسبة والمساهمات. انخفض عدد المكافئين المتفرغين الذين يتولون إجراء هذه الأعمال بما قدره 0.5 مكافئ متفرغ. وحولت هذه النسبة على مستوى الفئة الفنية من الرتبة ف-3 إلى قسم القروض والمنح، ويستوعب موظفو المحاسبة الحاليين المسؤولية التي كانت تقع من قبل على موظفي شؤون المساهمات عن طريق زيادة كفاءة توزيع المهام.

17- إدارة الميزانية. تم استبعاد مكافئ متفرغ واحد (لم يتم حتى الآن ملء الوظيفة الشاغرة) بعد إعادة هيكلة الوظائف من خلال نقل إدارة الميزانية من شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية إلى شعبة المراقب والخدمات المالية.

18- السفر. تقلص الوقت الذي يستغرقه تجهيز مطالبات مصروفات السفر وانخفض عدد الموظفين بما قدره مكافئ متفرغ واحد على مستوى الفئة الفنية من الرتبة ف-2.

19- قسم القروض والمنح. أجريت تعزيرات للقوة العاملة بما قدره 2.5 من مكافئ الموظفين الفنيين المتفرغين من الرتبة ف-2/3-3 المحولين من قسم المحاسبة في الفترة 2009/2010. وتحسنت جودة الخدمة تحسناً ملموساً حيث تقلص الوقت الذي تستغرقه طلبات سحب القروض ومنح إطار القدرة على

تحمل الديون من 8.28 أيام إلى 7.07 أيام في المتوسط خلال عام 2010؛ وازداد حجم المبالغ المصروفة من 432 مليون دولار أمريكي ووصل إلى 489 مليون دولار أمريكي؛ وتقلص الوقت المطلوب لإقفال القروض التي انتهى أجل إقفالها من 15 إلى 11 شهراً.

20- **تخفيضات التكاليف.** تحققت وفورات قدرها 32 299 دولاراً أمريكياً في ظل التغييرات التي طرأت على درجة السفر خلال النصف الأول من عام 2010 بعد تعديل استحقاقات السفر، كما تحققت وفورات قدرها 103 160 دولاراً أمريكياً في بدلات الإعاشة اليومية، و 269 299 دولاراً أمريكياً في إجازات زيارة الوطن، و 85 000 دولار أمريكي في أسعار السفر المتفاوض عليها، و 15 000 دولار أمريكي من خلال زيادة دقة الحجوزات المسبقة ليصل المجموع بذلك إلى 505 000 دولار أمريكي بالإضافة إلى وفورات أخرى من المتوقع تحقيقها في عام 2010.

شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

21- أتاحت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جميع خدمات الشبكة وتطبيقات المنظمة خلال الفترة 2010/2009 بمعدل بلغ في المتوسط 99.98 في المائة. وباستثناء فترات تعطل النظام المقررة والمعلن عنها لأغراض الصيانة، أتيحت خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمدة 24 ساعة يومياً على مدار الأسبوع.

22- وبالإضافة إلى الحفاظ على توفير الخدمة بنسبة تقترب من 100 في المائة، عملت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تزويد جميع المكاتب القطرية العاملة بإمكانية النفاذ إلى تطبيقات وخدمات المنظمة من خلال الشبكة الافتراضية. وتم تركيب واختبار نظام الشبكة الخاصة الافتراضية في أكثر من 70 في المائة من المكاتب الميدانية العاملة اعتباراً من 30 سبتمبر/أيلول 2010، وتستطيع حالياً النفاذ إلى تطبيقات المنظمة والعمل عليها كما لو كانت داخل المقر. وسوف يقلل ذلك كثيراً من التكاليف، حيث سيتمكن موظفو المكاتب القطرية المحليون من أداء العمليات اليومية باستخدام تطبيقات المنظمة. مثال ذلك أن مساعدي البرامج المحليين في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي يقومون بقيد البيانات في مستودع بيانات المشروعات (نظام إدارة حافظة المشروعات) بينما يشارك مساعدي البرامج في مكتب كينيا في مشروع تجريبي لتجهيز طلبات السحب مباشرة من مكتب نيروبي. وتُرْمَع الشعبة تزويد المكاتب القطرية المتبقية بإمكانية النفاذ إلى تطبيقات المنظمة من خلال الشبكة الخاصة الافتراضية بحلول نهاية عام 2010.

23- وقامت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستحداث ونشر عدد من الحلول الرئيسية في المقر، بما في ذلك لوحة التحكم في العمليات التي تهدف إلى تزويد إدارة الصندوق وموظفي الشعب الإقليمية بمصدر واحد للبيانات التي تصف عدداً من المؤشرات الرئيسية بشأن سلامة حافظة مشروعات الصندوق. وقدمت لوحة تحكم أخرى تعرض بيانات قوة العمل والمعلومات المتعلقة بها لدعم الخطة الاستراتيجية المتجددة لقوة العمل في المنظمة. وقامت الشعبة بتبسيط عمليات دعم مكتب الرئيس ونائب الرئيس بإدخال نظام أوبتيكس (OPTICS)، وهو تطبيق الغرض منه تتبع وتقليل دورة حياة المراسلات الداخلية والخارجية الهائلة التي يتلقاها مكتب الرئيس ونائب الرئيس. كما دعمت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دائرة إدارة البرامج في تطوير ملف حياة المشروعات، وهو حل يستعمل البيانات

الواصفة لتمكين موظفي الصندوق من تنظيم وثائق العمليات الرئيسية واسترجاعها بكفاءة حسب الأقاليم والبلدان والمشروعات في مستودع وثائق المنظمة (xDesk).

24- وأدخلت الشعبة تحسينين على الوحدة النموذجية للموارد البشرية في نظام بيبول سوفت لتيسير إنجاز المهام الروتينية في المنظمة. وتمثل التحسين الأول في إضافة وظيفة دعم العقود المتعددة السنوات في نظام الطلب الإلكتروني لخدمات الخبراء الاستشاريين. وكانت دائرة إدارة البرامج قد طلبت بقوة إجراء هذا التحسين لتبسيط متطلبات قيد البيانات المتعلقة بعقود الخبراء الاستشاريين. وبالإضافة إلى ذلك فقد ألغي قيد البيانات يدوياً لتحليل بيانات الموظفين من نظام الموارد البشرية إلى الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة بعد إقامة وصلة بينية محوسبة.

25- وعالجت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مسألة استمرارية العمل ومتطلبات استعادة السيطرة في حالات الكوارث بعدة طرق مهمة خلال الفترة 2009/2010. وقامت الشعبة أولاً بتنفيذ البنية الأساسية ومكونات البرامج الحاسوبية اللازمة لإجراء نسخ احتياطي يومي للبيانات في كل مراكز العمل داخل المقر. وسوف يساعد النسخ الاحتياطي اليومي للبيانات في كل مراكز العمل في الحد كثيراً من مخاطر ضياع أو سرقة بيانات المنظمة، فضلاً عن تكاليف تعطل المستعملين النهائيين بسبب أعطال الحواسيب. وقامت الشعبة في خطوة حاسمة ثانية بإحراز تقدّم كبير في وضع اللمسات الأخيرة على آلية لها قدرة تشغيلية كاملة في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة لاستعادة السيطرة في حالات الطوارئ. وسوف تقلص هذه الآلية مدة الأعطال المحتملة إلى يوم عمل واحد في حالات الطوارئ، وستزيد من الكفاءة التشغيلية من خلال حماية تطبيقات الصندوق من الأعطال. وسوف تدخل هذه الآلية طور التشغيل الكامل بحلول نهاية عام 2010.

26- وانتهت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من نقل محفوظات وثائق وسجلات المنظمة إلى المركز الدولي للحساب الإلكتروني، كما تعمل الشعبة حالياً على الانتهاء من نقل البنية الأساسية للتراسل إلى المركز الدولي للحساب الإلكتروني. والغرض من هذه الخطوة هو تأمين المنظمة بالدعم الاحتياطي الكامل لتلك التطبيقات المهمة والحدّ كثيراً من زمن التعطل المحتمل من خلال الاستفادة من خبرة وقدرة المركز الدولي للحساب الإلكتروني والتقليل في الوقت ذاته من الحاجة إلى الاستثمار في حواسيب مركزية إضافية أو معدات شبكية أخرى لدعم التطبيقات. وسوف يقلل ذلك من النفقات الرأسمالية الأولية، وكذلك الوقت الذي يحتاجه موظفو تكنولوجيا المعلومات لنشر وإدارة تطبيقات المنظمة. كما سيساعد نهج الخدمات المدارة من خلال المركز الدولي للحساب الإلكتروني الصندوق على الحفاظ باستمرار على مستوى كبير من الأداء وتوفير الخدمات للمستعملين النهائيين في مختلف المناطق الجغرافية.

27- وبادرت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتجريب استخدام تقنية WebEx، وهي آلية للتجاوز الشبكي يمكن أن تقلل كثيراً من تكاليف السفر المباشرة وتحقق وفورات في الوقت وفي المكالمات الهاتفية الخارجية التقليدية. وتستخدم شعبتان إقليميتان حالياً الآلية الجديدة خلال الاجتماعات المنتظمة لموظفي الشعب للسماع لموظفي المقر والمكاتب القطرية بالمشاركة.

شعبة الخزنة

- 28- تحققت زيادات في الكفاءة في كل الفرق الثلاث في الشعبة: إدارة الاستثمار، وإدارة النقدية، وإدارة الأصول والخصوم.
- 29- إدارة الاستثمار. تتحقق زيادة كفاءة إدارة الاستثمار التي تشمل حافظة إجمالية بنحو 2 مليار دولار أمريكي من خلال توحيد الأصول التي يديرها مديرو الأموال الخارجيين. وقد نُقل جزء الحافظة الذي يديره مدير خارجي منخفض الأداء إلى المديرين الآخرين الذين كشفوا عن مستوى مرتفع من الأداء. وأسفر ذلك عن نقل أصول بما مجموعه 460 مليون دولار أمريكي (23 في المائة من الأصول لدى المديرين الخارجيين) إلى ثلاثة مديرين وإنهاء العقد المبرم مع أحد المديرين، وبالتالي تقليل عدد المديرين من ثمانية إلى سبعة. وتشمل الفوائد التي تحققت تخفيض رسوم الإدارة؛ واحتمالات تحسن أداء الاستثمار؛ وتحسين فرص الموظفين للتركيز على رصد الحافظة الموحدة للأموال المدارة خارجياً. وتمثل إدارة الأموال المتممة وغيرها من الأموال (261 مليون دولار أمريكي) مجالاً لن يحقق فقط زيادة في الكفاءة، بل وسيسفر أيضاً عن تحسينات في نهج الاستثمار. واستثمر فريق إدارة النقدية هذه الأموال في ودائع بأجل مع المصارف، وهو نهج لا يدرّ فقط عوائد أقل، بل يضع مهمة إدارة الاستثمار على كاهل فريق إدارة النقدية. وتقرر توحيد جميع أنشطة إدارة الاستثمارات داخل شعبة الخزائنة في فريق إدارة الاستثمار. وتشير التوقعات إلى أن ذلك لن يحقق فقط عوائد أفضل، بل سيسمح أيضاً لفريق إدارة النقدية بالتركيز على تحويل الأموال وإدارة العلاقات المصرفية.
- 30- إدارة الأصول والخصوم. واصل الفريق إصدار عدد متزايد من التقارير للإدارة على الرغم من تقليص موارد الموظفين بنسبة 50 في المائة. ويتضح ذلك في الدعم المقدم في مفاوضات حساب أمانة المرفق الإسباني للتمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي، بالإضافة إلى أداء المسؤوليات الجارية. وقام نظير الصندوق في الحكومة الإسبانية بتعيين خبير استشاري خارجي لوضع نماذج المرفق، بينما قام فريق إدارة الأصول والخصوم بوضع نماذج الصندوق داخلياً.
- 31- إدارة النقدية. ازداد حجم المعاملات بنحو 80 في المائة في الفترة من عام 2004 حتى عام 2006 بينما انخفض عدد الموظفين بما يقرب من 40 في المائة (ووصل إلى خمسة موظفين) وازدادت سرعة إنجاز العمل. واستند هذا الإنجاز إلى التنفيذ الكامل لخدمة سويفت.

شعبة الخدمات الإدارية

- 32- روجعت عدة عمليات إدارية في عام 2010 وأعيد تخصيص الموارد من أجل تحسين كفاءة الشعبة. وسوف تُستخدم مكاسب الكفاءة المتحققة في وقت الموظفين للوفاء جزئياً بمتطلبات الموارد الإضافية اللازمة لتقديم نفس المستوى من الخدمة استجابة للطلب المتزايد في ظل اتساع حافظة دائرة إدارة البرامج وازدياد البرامج القطرية.
- 33- وفيما يلي أهم مجالات تخفيض التكاليف:
- 34- الشراء. من المتوقع أن تسفر المناقصات المشتركة من خلال فريق الشراء المشترك (مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي) عن كفاءات إضافية في مجالات خدمات المرافق العامة والكهرباء واللوازم المكتبية والقرطاسية فضلاً عن الهواتف المتنقلة والخدمات الإيجارية. ورُصدت بالفعل في

الميزانية المقترحة لعام 2011 وفورات في التكاليف نتيجة لتحسن وفورات الحجم في تلك الأنشطة بما يقدر بنحو 96 900 دولار أمريكي.

35- وبالإضافة إلى ذلك فقد بدأ قسم الشراء في استخدام الاتفاقات القائمة الطويلة الأجل في منظمات الأمم المتحدة الأخرى، وتحديدًا في مجالات معدات الأمن والبرامج والمعدات الحاسوبية، وهو ما أسفر عن تخفيض في تكاليف عمليات طرح المناقصات. ويتضمن دليل الشراء الجديد الذي دخل حاليًا دورة الموافقة أحكاماً تنص بوضوح على توسيع استخدام الاتفاقات الطويلة الأجل لدى المنظمات الأخرى. وسوف تتيح مكاسب الكفاءة المحددة في مجال الشراء توفير الموارد والسماح للموظفين الفنيين بالتركيز أكثر على العمل الاستراتيجي، من قبيل تحسين تخطيط الشراء بالتعاون مع الشعب صاحبة الطلبات، والتنسيق والتوحيد مع الوكالات الأخرى المتمركزة في روما.

36- إدارة السجلات. نُقلت وظائف السجلات والمحفوظات من شعبة الاتصالات إلى شعبة الخدمات الإدارية. وأدمجت هذه الوظائف مع وظائف غرفة البريد، وهو ما أسفر عن تخفيض في وظائف فئة الخدمات العامة. وعلاوة على ذلك، وفي إطار مشروع الاستغناء عن استعمال المواد الذي سيقبل كثيراً من إدارة السجلات الورقية والاحتفاظ بها، أُجري استعراض لنظام تسيير إجراءات العمل في إدارة السجلات وألغيت العمليات اليدوية. وسوف يسمح نظام إدارة السجلات الإلكترونية بمجرد دخول المشروع طور التنفيذ الكامل بتوفير موارد الموظفين المطلوبة لصيانة السجلات واسترجاعها وتوزيعها وسيقلل كثيراً من استعمال الورق والحاجة إلى تخصيص أماكن للمحفوظات والملفات سواء في المقر أو في المكاتب القطرية للصندوق. وتعكف دائرة المالية والإدارة حالياً على تجريب بيئة العمل بدون ورق، وبدأت التجربة بترحيل جميع السجلات والوثائق الورقية إلى نظام إدارة السجلات الإلكترونية الجديد في مكتب كبير موظفي المالية والإدارة. ويشمل تمويل الميزانية الرأسمالية لعام 2011 تحسينات إضافية في النظام، من قبيل حوسبة توصيف الوثائق لتيسير حفظ السجلات واسترجاعها والاحتفاظ بها. كما تشكل هذه المبادرة جزءاً من جهود مراعاة البيئة في عمليات الصندوق.

37- المرافق. في إطار عملية المناقصات المشتركة بين الوكالات، يعكف قسم إدارة المرافق على وضع مواصفات للمناقصات الكبيرة وتقييم عروض الخدمات المتعددة والكهرباء والغاز والأثاث. ومن المتوقع تحقيق وفورات نتيجة لذلك. وأدخلت تغييرات عديدة على إدارة المرافق لتقليل استهلاك الطاقة والحد من انبعاثات الكربون. ويشمل ذلك مراقبة درجات الحرارة وعدد ساعات تشغيل أجهزة التدفئة والتهوية وتكييف الهواء، وتخفيض الإضاءة في غير ساعات العمل والحد من استهلاك المياه. وساهمت هذه التغييرات في حصولنا على شهادة المستوى الذهبي الرفيع في الريادة في التصميم المراعي للطاقة والبيئة اعترافاً بدورنا في تشغيل وصيانة المباني القائمة. وكانت هذه الشهادة حافزاً جديداً لإدارة المرافق باستخدام نهج يراعي البيئة.

38- ومن المتوقع زيادة الكفاءة بعد توحيد اللوجستيات، بما في ذلك خدمات المطاعم للاجتماعات والمؤتمرات. وبشكل خاص فإن نقل مساعدات مطاعم غير متفرغ برتبة خ ع-5 من مكتب سكرتير الصندوق إلى شعبة الخدمات الإدارية سيسمح بدمج تنسيق خدمات المطاعم للوظائف الرسمية مع تنسيق خدمات المطاعم في الكافيتريا والأحداث الأخرى.

- 39- **الامتيازات والحصانات.** تجهيز طلبات الحصول على بطاقات الهوية آلياً، وهي عملية تتم حالياً إلكترونياً من خلال الخدمة الذاتية في نظام بيبول سوفت. كما يسهل هذا التطبيق إرسال البيانات بدون ورق إلى قاعدة بيانات وزارة الشؤون الخارجية. وأسفر ذلك عن تخفيض في المدة الزمنية اللازمة لتجهيز بطاقات الهوية من 15 يوم عمل إلى مدة تتراوح بين 5 و 7 أيام عمل وحسن في الوقت نفسه من مستوى السريّة وجودة الخدمة.
- 40- وأسندت عملية تجهيز مطالبات تعويض الموظفين إلى مكتب خارجي لمعالجة المطالبات، وهو ما قلل من مدة السداد وحسن من مستوى السريّة. وكانت تلك المطالبات تعالج من قبل في 4 شعب (شعبة الخدمات الإدارية، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة الخزائنة، وشعبة المراقب والخدمات المالية). ومن المتوقع أن يساهم ذلك في تخفيض التعويضات اعتباراً من عام 2011.
- 41- وعُدلت خطة تعويضات الموظفين المعيّنين لفترات محددة وبعقود مستمرة للتخلص من عناصر المرض والإصابة غير المرتبطة بالخدمة. وتبلغ الوفورات التي حققها ذلك التدبير لعام 2011 ما يقرب من مليون دولار أمريكي.
- 42- ويقود الصندوق من خلال فريق الشراء المشترك مبادرة لاستبدال القسائم الورقية لمشتريات الوقود ببطاقات ائتمانية إلكترونية للموظفين الذين يحق لهم الاستفادة من تلك المزايا. وما زالت عملية العطاءات جارية، وعندما تكتمل فإن السلطات الإيطالية قد تطبقها على المؤسسات الدولية الأخرى والسفارات.
- 43- ونفذ قسم الأمن تحسينات أمنية كان من المقرر تنفيذها في مقر الصندوق منذ انتقاله إلى المبنى الجديد. وشارك القسم في مشاورات مع مدينة روما بشأن الدوران الواقع أمام مبنى الصندوق، ويجري اتصالات مع الشرطة بخصوص مسائل الأمن وحركة السير في أثناء الأحداث المهمة التي يستضيفها الصندوق. كما ساهم القسم في مشروع المرآب الخارجي ليشمل ساحة سيكتمل إنشاؤها في يناير/كانون الثاني 2011 للمركبات التي تدخل مبنى الصندوق. ويجري تطوير برنامج مراقبة الدخول لتوسيع استخدام أجهزة قراءة الشارات الإلكترونية في جميع أنحاء المبنى بحيث تكون متوافقة تماماً مع نظم مراقبة الدخول في منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي بحلول نهاية عام 2010.
- 44- وطلب قسم الأمن من إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن إجراء تقييم مستقل لحالة الأمن في الصندوق. وأكد التقرير الذي تسلّمه القسم في مايو/أيار 2010 أن الصندوق في حاجة إلى إنشاء استراتيجية أمنية شاملة. ولهذا السبب فإن شعبة الشؤون الإدارية والقسم يعكفان حالياً على إعداد استراتيجية أمنية باستخدام نهج قائم على تقدير المخاطر بدون التقيد بالموارد.
- 45- وعلى الجانب الخارجي، رُشّح رئيس قسم الأمن للمشاركة في رئاسة شبكة إدارة الأمن المشتركة بين الوكالات لعام 2010 اعترافاً بالدور النشط الذي يقوم به الصندوق في نظام الأمن الموحد للأمم المتحدة. كما يقدم قسم الأمن الدعم إلى العمليات الميدانية للصندوق والمكاتب القطرية وبعثات الصندوق في المناطق الشديدة المخاطر. وشارك 50 من موظفات الصندوق خلال عام 2009 في دورة تدريبية نظمها القسم حول التوعية الأمنية للموظفات العاملات في البعثات.

إنجازات مكتب التقييم في الصندوق في عام 2010

مجال الأولوية	نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
الأولوية ألف: إجراء تقييمات مختارة على المستوى المؤسسي وتقييمات للبرامج القطرية والمشروعات	1- تقييمات المستوى المؤسسي	إنجاز استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق وتنفيذ توصيات الاستعراض	مناقشة استعراض الأقران في لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في أبريل/نيسان عام 2010	أنجز استعراض الأقران وجرت مناقشته على النحو المزمع. وفي أكتوبر/تشرين الأول 2010 ناقشت لجنة التقييم المعالم المقبلة لعملية استعراض الأقران واتفقت عليها.
		النهج والنتائج المتعلقة بالترويج للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في عمليات الصندوق	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول عام 2010	أنجز وسيناقش في لجنة التقييم في نوفمبر/تشرين الثاني عام 2010 وفي المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول عام 2010. وعرضت الاستنتاجات الناشئة على لجنة التقييم في يوليو/تموز 2010. وسيجري تنظيم ندوة تدارسية غير رسمية قبل انعقاد دورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2010، وسوف تنفذ بعض أنشطة التواصل في عام 2011.
		استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق	موعد الإنجاز مايو/أيار 2011	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً. وأعدت وثيقة النهج، واستعرضت الحافظة وأجريت زيارات قطرية ²³ ويجري إعداد التقرير النهائي. ومن المقرر عرض التقرير عن هذا التقييم على المجلس في مايو/أيار 2011 وقبل ذلك على لجنة التقييم.
		التقييم المشترك لسياسات وعمليات مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا	من المقرر القيام بأنشطة تواصل مختلفة في عام 2010.	عروض عن استنتاجات وتوصيات التقييم المشترك على النحو التالي: (1) عرض في منتدى الثورة الخضراء في أفريقيا الذي عقد في سبتمبر/أيلول عام 2010 في أكرا بغانا؛ (2) عرض أمام الوحدة الزراعية التابعة لبرنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا في يونيو/حزيران؛ (3) عرض في حلقة عمل نظمها البنك الدولي حول الزراعة والأعمال التجارية الزراعية في غابورون، بوتسوانا، في أكتوبر/تشرين الأول 2010. ²⁴
		الابتكار وتوسيع النطاق	قرر المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2009 إرجاء النظر في هذا التقييم إلى	أنجز. وزع التقرير وفقاً للممارسات المعمول بها في مكتب التقييم.

²³ أجريت زيارات إلى خمسة بلدان في الأقاليم الجغرافية التي يغطيها الصندوق: ألبانيا وغانا وغواتيمالا وسري لانكا وأوغندا. وأعدت ورقة عمل عن كل بلد استناداً إلى الاستعراض المكتبي وما تم جمعه من بيانات في أثناء الزيارة القطرية.

²⁴ حلقة عمل بعنوان "تقييم دعم النمو والإنتاجية في الزراعة والأعمال التجارية الزراعية في أفريقيا الجنوبية: دور القطاعين العام والخاص".

مجال الأولوية	نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
			حين انعقاد دورات لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2010	
	2- تقييمات البرامج القطرية	الأرجنتين	موعد الإنجاز يونيو/حزيران 2010	أنجز التقييم، ونوقش في الدورة الرابعة والستين للجنة التقييم، وعقدت حلقة عمل المائدة المستديرة الوطنية في يونيو/حزيران 2010.
		الصين: دعم دائرة إدارة البرامج في إجراء التقييم الذاتي	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً. وأبدى مكتب التقييم تعليقاته على وثيقة النهج ومسودة التقرير النهائي، وشارك في حلقة عمل نظمها شعبة آسيا والمحيط الهادي في نهاية شهر أكتوبر/تشرين الأول في الصين لمناقشة التقييم الذاتي وإعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد.
		غانا	يبدأ في نوفمبر/تشرين الثاني 2010	سيبدأ حسب ما هو مقرر.
		كينيا	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً. وأصبح التقرير النهائي جاهزاً. وسوف تقام حلقة عمل الموائد المستديرة الوطنية في عام 2011.
		موزامبيق (حلقة عمل مائدة مستديرة وطنية فقط)	موعد الإنجاز أبريل/نيسان 2010	أنجز. وأقيمت حلقة عمل المائدة المستديرة الوطنية في مايو/أيار 2010 وشاركت فيها لجنة التقييم في إطار زيارتها القطرية السنوية.
		النيجر	موعد الإنجاز أبريل/نيسان 2010	تأخر بسبب المغادرة عدم المتوقعة لخبير التقييم الأول في مطلع عام 2010. وسيُنجز تقييم البرنامج القطري في الفصل الأخير من عام 2010.
		رواندا	يبدأ في نوفمبر/تشرين الثاني 2010	سيبدأ حسب ما هو مقرر. وأعدت وثيقة النهج ويجري تعيين الفريق.
		فلبين نام	يبدأ في نوفمبر/تشرين الثاني 2010	سيبدأ حسب ما هو مقرر. وأعدت وثيقة النهج ويجري تعيين الفريق.
		اليمن	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	أرسلت البعثة الرئيسية في أكتوبر/تشرين الأول 2010 وسيجري تنظيم حلقة عمل المائدة المستديرة الوطنية في عام 2011. وجاء التأخير نتيجة المصاعب في تحديد رئيس فريق الخبراء الاستشاريين الذي تم اختياره الآن.
	3- تقييمات المشروعات	البرازيل: مشروع التنمية المستدامة لمستوطنات الإصلاح الزراعي في المنطقة شبه الجافة بالإقليم الشمالي الشرقي	موعد الإنجاز أكتوبر/تشرين الأول 2010	أنجز
	1-3 تقييمات مؤقتة	غانا: مشروع مساندة المشروعات الفردية الصغيرة في الريف - المرحلة الثانية	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً. ويجري وضع التقرير في شكله النهائي.
		رواندا: مشروع تنمية المحاصيل النقدية والتصديرية في قطاع أصحاب الحيازات الصغيرة	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً. ويجري وضع التقرير في شكله النهائي.
		جمهورية تنزانيا المتحدة: برنامج الخدمات الريفية المالية	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً. ويجري وضع التقرير في شكله النهائي.

مجال الأولوية	نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
	2-3 تقييمات إنجاز المشروعات	الجمهورية الدومينيكية: مشروع صغار المزارعين في الإقليم الجنوبي الغربي - المرحلة الثانية	موعد الإنجاز يونيو/حزيران 2010	أنجز
		جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية: مشروع مساندة مبادرات المجتمعات المحلية في أودومكساي	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً. ويجري إعداد التقرير.
الأولوية بـاء: القيام بأعمال التقييم المحددة المطلوبة بموجب سياسة التقييم واختصاصات لجنة التقييم	4- لجنة التقييم والمجلس التنفيذي	الزيارة القطرية للجنة التقييم إلى موزامبيق	موعد الإنجاز مايو/أيار 2010	أنجزت. ورفع رئيس لجنة التقييم تقريراً خطياً إلى المجلس في سبتمبر/أيلول 2010 مشفوعاً بملاحظات اللجنة على الزيارة القطرية.
		استعراض تنفيذ برنامج العمل المتواصل لمدة ثلاث سنوات وميزانية 2010-2012 وإعداد برنامج العمل والميزانية لعام 2011 والخطة الإشارية للفترة 2012-2013	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	أنجز
		التقرير السنوي الثامن عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	أنجز
		تعليقات مكتب التقييم على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة	موعد الإنجاز سبتمبر/أيلول 2010	أنجز
		تعليقات مكتب التقييم على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	سيتم إجراؤه حسب ما كان مقرراً. وسيناقش تقرير الفعالية الإنمائية والتعليقات في لجنة التقييم في دورة نوفمبر/تشرين الثاني ثم في المجلس في دورة ديسمبر/كانون الأول 2010.
		تعليقات مكتب التقييم على سياسات مجموعة مختارة من عمليات الصندوق أعدتها إدارة الصندوق لعرضها على لجنة التقييم للنظر فيها	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	سنتناقش استراتيجية البلدان المتوسطة الدخل المشفوعة بتعليقات مكتب التقييم في دورة نوفمبر/تشرين الثاني للجنة التقييم ودورة ديسمبر/كانون الأول 2010 للمجلس التنفيذي
		عقد أربع دورات عادية ودورات مخصصة إضافية وفقاً للاختصاصات المعدلة للجنة التقييم ونظامها الداخلي	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2010	عقدت حتى الآن أربع دورات رسمية (يناير/كانون الثاني، وأبريل/نيسان، ويوليو/تموز، وأكتوبر/تشرين الأول) ودورتان غير رسميتين. ومن المزمع عقد دورة رسمية أخرى في نوفمبر/تشرين الثاني. وسوف تعقد سلسلة من الدورات المخصصة حصرياً لمتابعة استعراض الأقران في الفترة من أكتوبر/تشرين الأول حتى ديسمبر/كانون الأول 2010.
الأولوية جيم: توسيع نطاق التقييم وشراكاته	5- أنشطة الاتصالات	تقارير التقييم، والملاحم البارزة، والأفكار المستخلصة، والموقع الشبكي لمكتب التقييم، الخ	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2010	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً.
	6- الشراكات	فريق التعاون في مجال التقييم، وشبكة الشبكات المعنية بتقييم	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2010	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً.

مجال الأولوية	نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
		الأثر، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والشراكة مع الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون	الأول 2010	
	7- المشاركة في اجتماعات فرق إدارة البرامج القطرية ولجنة استراتيجية العمليات	حضور جميع اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات التي تناقش سياسات المنظمة واستراتيجياتها، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والمشروعات المقيمة من مكتب التقييم المعروضة للنظر في متابعتها. وحضور مجموعة مختارة من اجتماعات فرق إدارة البرامج القطرية	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2010	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً. وشارك الموظفون في عدد من اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات وفرق إدارة البرامج القطرية، بما في ذلك اجتماعات حول المشروعات وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية لبنغلاديش والصين وغانا والهند ورواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة وأوغندا وغيرها.
	8- تنمية القدرات في مجال التقييم	تنفيذ أنشطة في البلدان الشريكة تتعلق بتنمية القدرة على التقييم	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2010	قدم مكتب التقييم عرضاً لأساليبه وعملياته في التقييم أمام مركز التمويل والتنمية لآسيا والمحيط الهادي في الصين في أكتوبر/تشرين الأول 2010.
	9- الأعمال المنهجية	ضمان الجودة والإشراف على تطبيق المنهجية	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2010	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً.
الأولوية دال: منهجية التقييم وفعالية مكتب التقييم في الصندوق		تنفيذ مصفوفة قياس النتائج لرصد وتعزيز فعالية أعمال مكتب التقييم وجودتها، بما في ذلك رفع التقارير إلى لجنة التقييم والمجلس التنفيذي	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2010	تم وقف استخدام مصفوفة قياس النتائج السابقة مع التحول في عام 2011 إلى نموذج برنامج العمل والميزانية المستنديين إلى النتائج. واستخدمت بعض عناصر المصفوفة السابقة في تحديد أهداف مكتب التقييم ونتائج إدارته ومؤشرات الأداء الرئيسية.
		استعراضات داخلية لجميع التقييمات من جانب الأقران في مكتب التقييم	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2010	تم إجراؤه حسب ما كان مقرراً.
الأنشطة الإضافية				
		مشروع تجريبي لعمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات (خمس عمليات تثبيت و عملية واحدة لتقدير الأداء)	يوليو/تموز - ديسمبر/كانون الأول 2010	بدأ تنفيذ المشروع التجريبي وسيتم إنجازه حسب ما هو مقرر. وتتاح النتائج الأولية.
		تعزيز إدارة الموارد المالية والبشرية وإدارة الشؤون الإدارية في مكتب التقييم. ويشمل ذلك ثلاثة عناصر رئيسية، هي: (1) كفاءة التتبع الكامل لكل النفقات والالتزامات (2) ترشيد عملية تحديد الخبراء الاستشاريين واختيارهم والتعاقد معهم وإدارتهم (3) تتبع التقدم المحرز في تنفيذ أنشطة التقييم	فبراير/شباط - ديسمبر/كانون الأول 2010	وضعت خطة الأنشطة ويجري تنفيذها لمعالجة القضايا الرئيسية التي طرحها استعراض الأقران.

مجالات الأولوية	نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
		استحداث عملية ونموذج جديدين لاتفاق نقطة الإنجاز	يونيو/حزيران - أكتوبر/تشرين الأول 2010	أنجز
		توسيع دليل التقييم ليشمل مؤشرات متخصصة لتقييم النتائج من حيث المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وتغير المناخ وتوسيع النطاق.	ديسمبر/كانون الأول 2010	قيد الإعداد. وسوف تعرض الوثيقة المعنية مصحوبة بالمؤشرات على لجنة التقييم للعلم في دورتها الخامسة والستين في نوفمبر/تشرين الثاني 2010.

برنامج العمل المقترح لمكتب التقييم لعام 2011 والخطة الإشارية للفترة 2012-2013

الجدول 1

برنامج العمل المقترح لمكتب التقييم لعام 2011 حسب أنواع الأنشطة

نوع العمل	الأنشطة المقترحة لمكتب التقييم لعام 2011	تاريخ الابداء	التاريخ المتوقع للانتهاء
1- تقييمات المستوى المؤسسي	استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق	نوفمبر/تشرين الثاني 2009	مايو/أيار 2011
	النهج والنتائج المتعلقة بالترويج للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في عمليات الصندوق (أنشطة التواصل فقط)	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
	تقييم الكفاءة المؤسسية وكفاءة العمليات الممولة من الصندوق	يناير/كانون الثاني 2011	أبريل/نيسان 2012
2- عمليات تقييم البرامج القطرية	غانا	نوفمبر/تشرين الثاني 2010	ديسمبر/كانون الأول 2011
	هايتي	نوفمبر/تشرين الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2012
	الأردن	يناير/كانون الثاني 2011	مارس/آذار 2012
	نيبال	نوفمبر/تشرين الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2012
	رواندا	نوفمبر/تشرين الثاني 2010	ديسمبر/كانون الأول 2011
	أوغندا	يناير/كانون الثاني 2011	مارس/آذار 2012
	فبييت نام	نوفمبر/تشرين الثاني 2010	ديسمبر/كانون الأول 2011
	اليمن	نوفمبر/تشرين الثاني 2009	يونيو/حزيران 2011
3- تقييمات المشروعات	25 عملية تثبت من تقارير إنجاز المشروعات 6 عمليات لتقدير أداء المشروعات	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
3-1- التثبت من تقارير إنجاز المشروعات			
3-2- تقدير أداء المشروعات			
4- لجنة التقييم والمجلس التنفيذي	استعراض تنفيذ برنامج العمل المستند إلى النتائج لعام 2011 والخطة الإشارية للفترة 2012-2013، وإعداد برنامج العمل والميزانية المستنديين إلى النتائج لعام 2012 والخطة الإشارية للفترة 2013-2014	يوليو/تموز 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
	التقرير السنوي التاسع عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
	تعليقات مكتب التقييم على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة	يونيو/حزيران 2011	سبتمبر/أيلول 2011
	تعليقات مكتب التقييم على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أكتوبر/تشرين الأول 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
	تعليقات مكتب التقييم بشأن عمليات الصندوق وسياساته التالية المقدمة إلى	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011

نوع العمل	الأششطة المقترحة لمكتب التقييم لعام 2011	تاريخ الابداء	التاريخ المتوقع لانتهاء
	لجنة التقييم للنظر فيها: (1) سياسات التمايز بين الجنسين (2) الحضور القطري (3) القطاع الخاص		
	المشاركة في أربع دورات عادية ودورات مخصصة إضافية وفقاً للاختصاصات المعدلة للجنة التقييم ونظامها الداخلي	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
5- أنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة	تقارير التقييم، والملاح البارزة، والأفكار المستخلصة، والموقع الشبكي لمكتب التقييم، الخ	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
	تقارير التقييم التجميعية بشأن: (1) تحسين استراتيجيات الصندوق بشأن التنمية والاستهداف لدعم صغار المزارعين الفقراء (2) الإشراف المباشر على المشروعات التي يمولها الصندوق ودعم تنفيذها	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
	المشاركة في كل اجتماعات لجنة استراتيجيات العمليات وتوجيه السياسات التي تناقش السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ومجموعة مختارة من المشروعات التي قيمها مكتب التقييم. والمشاركة في مجموعة مختارة من فرق إدارة البرامج القطرية، وفي أفرقة تعزيز الجودة وضمانها.	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
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 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
7- المنهجية	تحسين منهجية التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقدير أداء المشروعات حسب الإقتضاء.	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
	إدخال تعديلات على منهجية التقييم فيما يتعلق بالتمايز بين الجنسين وتغيير المناخ وتوسيع النطاق	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
	تفتيح وتنفيذ اتفاق المواءمة بين مكتب التقييم وإدارة الصندوق بشأن منهجية وعمليات التقييم المستقل والتقييم الذاتي	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
8- تنمية القدرات في مجال التقييم	تنفيذ أنشطة في البلدان الشريكة تتعلق بتنمية القدرة على التقييم، وبصفة خاصة، تقديم دورات تدريبية في مركز التمويل والتنمية لآسيا والمحيط الهادي لممارسي التنمية في الإقليم والاضطلاع بأنشطة أخرى.	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011
9- إدارة الموارد المالية والبشرية والشؤون الإدارية	أنشطة تعزيز إدارة الموارد المالية و البشرية والشؤون الإدارية بما في ذلك	يناير/كانون الثاني 2011	ديسمبر/كانون الأول 2011

نوع العمل	الأنشطة المقترحة لمكتب التقييم لعام 2011	تاريخ الابتداء	التاريخ المتوقع للانتهاء
	إدارة الخبراء الاستشاريين، وتخطيط التقييم، ورصد الميزانية		
10- استعراض الأقران لمكتب التقييم ولوظيفة التقييم	تفقيح سياسة التقييم في الصندوق	يناير/كانون الثاني 2011	مايو/أيار 2011
في الصندوق	التعليق على الاختصاصات المعدلة والنظام الداخلي المعدل للجنة التقييم	يناير/كانون الثاني 2011	سبتمبر/أيلول 2011

الجدول 2

الخطة الإشارية لمكتب التقييم للفترة 2012-2013 بحسب نوع الأنشطة

نوع العمل	الخطة الإشارية المقترحة لمكتب التقييم للفترة 2012-2013	السنة
1- تقييمات المستوى المؤسسي	الإشراف ودعم التنفيذ	2012
	السياسة المنقحة لتمويل المنح في الصندوق	2013
	نهج ونتائج حوار السياسات في الصندوق	2013
2- تقييمات البرامج القطرية	الخيارات: دولة بوليفيا المتعددة القوميات، وبوركينا فاسو، وكمبوديا، وإكوادور، وغواتيمالا، ومدغشقر، وموريتانيا، والفلبين، والسنغال، والجمهورية العربية السورية، وجمهورية تنزانيا المتحدة	2013-2012
3- تقييمات المشروعات	نحو 25 عملية تثبت من تقارير إنجاز المشروعات سنويا	2013-2012
3-1 التثبت من تقارير إنجاز المشروعات	نحو 6 عمليات لتقدير أداء المشروعات سنويا	
3-2 تقدير أداء المشروعات	استعراض تنفيذ برنامج العمل المستند إلى النتائج لعام 2012 والخطة الإشارية للفترة 2013-2014، وإعداد برنامج العمل والميزانية المستندين إلى النتائج لعام 2013 والخطة الإشارية للفترة 2014-2015	2012
4- لجنة التقييم والمجلس التنفيذي	استعراض تنفيذ برنامج العمل المستند إلى النتائج لعام 2013 والخطة الإشارية للفترة 2014-2015، وإعداد برنامج العمل والميزانية المستندين إلى النتائج لعام 2014 والخطة الإشارية للفترة 2015-2016	2013
	التقريران السنويان العاشر والحادي عشر عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	2013-2012
	تعليقات مكتب التقييم على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة	2013-2012
	تعليقات مكتب التقييم على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	2013-2012
	تعليقات مكتب التقييم على سياسات مجموعة مختارة من عمليات الصندوق أعدتها إدارة الصندوق لعرضها على لجنة التقييم للنظر فيها	2013-2012
	المشاركة في أربع دورات عادية ودورات مخصصة إضافية وفقاً للاختصاصات المعدلة للجنة التقييم ونظامها الداخلي	2013-2012
5- أنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة	تقارير التقييم، والملاحم البارزة، والأفكار المستخلصة، والموقع الشبكي لمكتب التقييم، الخ	2013-2012
	تقريران تجميعيان عن التقييم سنويا	2013-2012
	المشاركة في كل اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات التي تناقش السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ومجموعة مختارة من المشروعات التي قيمها مكتب التقييم. والمشاركة في مجموعة مختارة من فرق إدارة البرامج القطرية، وفي أفرقة تعزيز الجودة وضمانها.	2013-2012
6- الشراكات	فريق التعاون في مجال التقييم، وشبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والشراكة مع الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون	2013-2012

نوع العمل	الخطة الإشارية المقترحة لمكتب التقييم للفترة 2012-2013	السنة
7- المنهجية	مواصلة تعديل دليل التقييم لمراعاة القضايا الناشئة الرئيسية	2013-2012
8- تنمية القدرات في مجال التقييم	تنفيذ اتفاق المواءمة المعدل بين مكتب التقييم وإدارة الصندوق بشأن منهجية وعمليات التقييم المستقل والتقييم الذاتي	2013-2012
9- إدارة الموارد المالية والبشرية والشؤون الإدارية	تنفيذ أنشطة في البلدان الشريكة تتعلق بتنمية القدرة على التقييم	2013-2012
	أنشطة تعزيز إدارة الموارد المالية والبشرية والشؤون الإدارية بما في ذلك إدارة الخبراء الاستشاريين، وتخطيط التقييم، ورصد الميزانية	2013-2012

الجدول 3

الأنشطة المرحلية المقترحة لمكتب التقييم في الصندوق حسب الأهداف ونتائج الإدارة لمكتب التقييم

أهداف مكتب التقييم	نتائج الإدارة لمكتب التقييم	الأنشطة المقترحة لمكتب التقييم لعام 2011	الخطة الإشارية المقترحة لمكتب التقييم للفترة 2012-2013
الهدف الاستراتيجي 1: المساهمة في النهوض بأداء السياسات والعمليات الممولة من الصندوق	نتيجة الإدارة 1: تقارير سنوية فائقة الجودة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقييمات مؤسسية توفر الركائز اللازمة لتطوير وتنفيذ سياسات وعمليات مؤسسية أفضل	التقرير التاسع من التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	التقريران السنويان العاشر والحادي عشر عن نتائج وأثر عمليات الصندوق
		تقييم مؤسسي عن استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق تقييم مؤسسي عن الكفاءة	2012: تقييم مؤسسي عن الإشراف ودعم التنفيذ 2013: تقييم مؤسسي عن سياسة المنح 2013: تقييم مؤسسي لنهج ونتائج حوار السياسات في الصندوق
		تعليقات على السياسات الجديدة (الحضور القطري، والتمايز بين الجنسين، والقطاع الخاص)	تعليقات على السياسات حسب الاقتضاء
	نتيجة الإدارة 2: تقييمات فائقة الجودة للبرامج القطرية توفر الركائز اللازمة للنهوض ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج	إنجاز تقييمات البرامج القطرية لكل من غانا ورواندا وفيت نام واليمن البدء بتقييمات البرامج القطرية لهائتي الأردن ونيبال على أن تنجز في عام 2012	تشمل الخيارات المطروحة: دولة بوليفيا المتعددة القوميات، وبوركينا فاسو، وأكوادور، وغواتيمالا، ومدغشقر، وموريتانيا، والفلبين، والسنغال، والجمهورية العربية السورية، وجمهورية تنزانيا المتحدة
	نتيجة الإدارة 3: تقييمات مشروعات تسهم في تحسين العمليات التي يدعمها الصندوق	25 عملية تثبت من تقارير إنجاز المشروعات	نحو 25 عملية تثبت من تقارير إنجاز المشروعات سنويا
		6 تقديرات لأداء المشروعات تقريران تجميعيان عن التقييم	نحو 6 عمليات لتقدير أداء المشروعات سنويا تقريران تجميعيان عن التقييم سنويا
الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع إدارة المعرفة والتعلم الفعالين	نتيجة الإدارة 4: إصدار تقارير تجميعية عن التقييم ومعالجة موضوعات للتعلم في التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	تحليل موضوع تعلم واحد في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	تحليل موضوع تعلم واحد في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق كل سنة
		نشر تقارير التقييم، والملاحم البارزة للتقييم، والأفكار المستخلصة من التقييم وتحسين الموقع الشبكي للصندوق	نشر تقارير التقييم، والملاحم البارزة للتقييم، والأفكار المستخلصة من التقييم وتحسين الموقع الشبكي للصندوق
	نتيجة الإدارة 5: أنشطة منتظمة للاتصال والتواصل فيما يتعلق بعمل مكتب التقييم	المنتديات الداخلية (اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات، وفرق إدارة البرامج القطرية، وتعزيز الجودة وضمانها) حلقات تعلم قطرية	المنتديات الداخلية (اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات، وفرق إدارة البرامج القطرية، وتعزيز الجودة وضمانها) حلقات تعلم قطرية
		الشراكة: فريق التعاون في مجال التقييم، وشبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والشراكة مع الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون	الشراكة: فريق التعاون في مجال التقييم، وشبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والشراكة مع الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون
		المشاركة في أنشطة التعلم أو اجتماعات جمعيات التقييم	المشاركة في أنشطة التعلم أو اجتماعات جمعيات التقييم
		حلقات عمل للتعلم خاصة بالتقييم المؤسسي للتمايز بين الجنسين،	أنشطة التواصل الأخرى

أهداف مكتب التقييم	نتائج الإدارة لمكتب التقييم	الأنشطة المقترحة لمكتب التقييم لعام 2011	الخطة الإشارية المقترحة لمكتب التقييم للفترة 2012-2013
الهدف التشغيلي 1: تعزيز كفاءة مكتب التقييم	نتيجة الإدارة 6: تعزيز كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية والشؤون الإدارية	أنشطة تعزيز إدارة الموارد المالية و البشرية والشؤون الإدارية بما في ذلك إدارة الخبراء الاستشاريين، وتخطيط التقييم، ورصد الميزانية	أنشطة تعزيز إدارة الموارد المالية و البشرية والشؤون الإدارية بما في ذلك إدارة الخبراء الاستشاريين، وتخطيط التقييم، ورصد الميزانية
		استعراض تنفيذ برنامج العمل المستند إلى النتائج لعام 2011 والخطة الإشارية للفترة 2012-2013، وإعداد برنامج العمل والميزانية المستنديين إلى النتائج لعام 2012 والخطة الإشارية للفترة 2013-2014	استعراض تنفيذ برنامج العمل المستند إلى النتائج لعام 2012 والخطة الإشارية للفترة 2013-2014، وإعداد برنامج العمل والميزانية المستنديين إلى النتائج لعام 2013 والخطة الإشارية للفترة 2014-2015
		استعراض تنفيذ برنامج العمل المستند إلى النتائج لعام 2013 والخطة الإشارية للفترة 2014-2015، وإعداد برنامج العمل والميزانية المستنديين إلى النتائج لعام 2014 والخطة الإشارية للفترة 2015-2016	استعراض تنفيذ برنامج العمل المستند إلى النتائج لعام 2013 والخطة الإشارية للفترة 2014-2015، وإعداد برنامج العمل والميزانية المستنديين إلى النتائج لعام 2014 والخطة الإشارية للفترة 2015-2016
الهدف التشغيلي 2: تطوير المنهجية	نتيجة الإدارة 7: تطوير المنهجية اللازمة لعمل التقييم المستقل	تعديل منهجية التقييم بالنسبة للتمايز بين الجنسين وتغير المناخ وتوسيع النطاق	تعديل منهجية التقييم عند الاقتضاء
		الشراكة: فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وشبكة الشبكات المعنية بالتقييم، والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون	الشراكة: فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وشبكة الشبكات المعنية بالتقييم، والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون
	نتيجة الإدارة 8: دعم وظيفة التقييم الذاتي في الصندوق ودوله الأعضاء	تعديل وتنفيذ اتفاق المواعمة بين مكتب التقييم وإدارة الصندوق بشأن منهجية وعمليات التقييم المستقل والتقييم الذاتي	تنفيذ اتفاق المواعمة المعدل بين مكتب التقييم وإدارة الصندوق بشأن منهجية وعمليات التقييم المستقل والتقييم الذاتي
		تعليقات على تقرير الفعالية الإنمائية، وتقرير رئيس الصندوق عن حالة تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة	تعليقات على تقرير الفعالية الإنمائية، وتقرير رئيس الصندوق عن حالة تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة
		تقدير جودة نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات والبلدان والمشاركة في فريق العمل الداخلي المعنى بقياس النتائج	تقدير جودة نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات والبلدان والمشاركة في فريق العمل الداخلي المعنى بقياس النتائج
		تنفيذ أنشطة في البلدان الشريكة تتعلق بتنمية القدرة على التقييم	تنفيذ أنشطة في البلدان الشريكة تتعلق بتنمية القدرة على التقييم

عمليات التقييم المدرجة في الخطة الإشارية²⁵ السابقة للفترة 2011-2012 التي أُرجئت أو أسقطت

نوع التقييم	اقتراح مكتب التقييم بالإسقاط أو الإرجاء ومبرر ذلك
تقييم مؤسسي بشأن سياسة الإشراف ودعم التنفيذ في الصندوق في عام 2013	من المقترح إجراء هذا التقييم عام 2012، أي بعد ست سنوات من موافقة المجلس على سياسة الإشراف.
تقييم مؤسسي بشأن نهج حوار السياسات ونتائجه في الصندوق في عام 2012	سُرجاً هذا التقييم إلى عام 2013 لإفساح المجال لتقييمات مؤسسية أخرى ذات أولوية. وتجري تغطية أداء حوار السياسات في كل عمليات تقييم البرامج القطرية التي ينفذها مكتب التقييم، وفي التقييمات المؤسسية المتعلقة بموضوعات محددة (مثل التمايز بين الجنسين، والقطاع الخاص).
تقييم مواضيعي لحفاظة المشروعات والبرامج المتعلقة بالدول الجزرية الصغيرة النامية في عام 2012 في إقليم آسيا والمحيط الهادي	سيسقط هذا التقييم، ولاسيما أن الصندوق لم يمول عمليات ضخمة في الدول الجزرية الصغيرة النامية في العقد الماضي.
من المزمع إجراء تقييم مواضيعي للاستجابة لحالات الطوارئ في إقليم آسيا والمحيط الهادي في عام 2012	لا يعتبر هذا التقييم المواضيعي ذا أولوية بالنظر إلى أن مهمة الصندوق تتمثل في ترويج الحد المستدام من الفقر الريفي من خلال المشروعات الاستثمارية في الزراعة والتنمية الريفية
المساعدة التقنية في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي - يحدد الموعد لاحقاً	أسقط هذا التقييم حيث لم يعد يمثل أولوية للشعبة الإقليمية المعنية.
عمليات تقييم إنجاز المشروعات:	
الرأس الأخضر: برنامج تخفيف وطأة الفقر الريفي في عام 2011 مصر: مشروع الخدمات الزراعية في الأراضي الجديدة في شرق الدلتا في عام 2012	ستسقط كل عمليات تقييم إنجاز المشروعات وفقاً لتوصية استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق وسيتم التحول إلى عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقدير أداء المشروعات
هايتي: مشروع تكييف المحاصيل الغذائية - المرحلة الثانية في عام 2011 مدغشقر: مشروع تحسين الزراعة وتميبتها في الإقليم الشمالي الشرقي في عام 2011	ستسقط كل عمليات التقييم المرحلي نظراً إلى أن استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق أوصى بإسقاط الالتزام بإجراء تقييمات مرحلية قبل إعداد المراحل اللاحقة للمشروعات والموافقة عليها
منغوليا: برنامج تخفيف وطأة الفقر الريفي في عام 2011 بيرو: مشروع تعزيز الأسواق وتنويع موارد الرزق في المرتفعات الجنوبية في عام 2012	
السنغال: مشروع التنمية الزراعية في ماتام - المرحلة الثانية في عام 2011 أوروغواي: البرنامج الوطني لمساعدة أصحاب الحيازات الصغيرة - المرحلة الثانية في عام 2011	
التقييم المرحلي للمشروعات:	
المغرب: مشروع التنمية الريفية في المناطق الجبلية في ولاية الحوز في عام 2011 أوغندا: برنامج الخدمات المالية الريفية تونس: برنامج التنمية الزراعية الرعوية وتشجيع المبادرات المحلية في الجنوب الشرقي	

²⁵ انظر الملحق الخامس عشر، الوثيقة GC 33/L4.

نتائج الإدارة لمكتب التقييم ومؤشراته الرئيسية لقياس الأداء

الجدول 1

مؤشرات الأداء الرئيسية

أهداف مكتب التقييم	نتائج الإدارة لمكتب التقييم	مؤشرات الأداء الرئيسية	وسائل التحقق	خط أساس عام *2011	هدف عام 2014*
الهدف الاستراتيجي 1: نتيجة الإدارة 1: تقارير فائقة الجودة المساهمة في النهوض بأداء السياسات والعمليات الممولة من الصندوق	نتيجة الإدارة 1: تقارير فائقة الجودة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقييمات مؤسسية توفر الركائز اللازمة لتطوير وتنفيذ سياسات وعمليات مؤسسية أفضل	1- نسبة توصيات التقييمات التي تعتمد على إدارة الصندوق وسلطات الحكومات المقترضة حسب ما هو وارد في الاتفاق عند نقطة الإنجاز	تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة	-	-
الهدف الاستراتيجي 2: نتيجة الإدارة 2: تقييمات فائقة الجودة للبرامج القطرية توفر الركائز اللازمة للنهوض ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج	نتيجة الإدارة 2: تقييمات فائقة الجودة للبرامج القطرية توفر الركائز اللازمة للنهوض ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج	2- عدد أعضاء لجنة التقييم والمجلس التنفيذي الذين يبدون ردود فعل إيجابية على التقييم	تقارير ومحاضر اجتماعات لجنة التقييم والمجلس التنفيذي	-	-
الهدف الاستراتيجي 3: نتيجة الإدارة 3: تقييمات مشروعات تسهم في تحسين العمليات التي يدعمها الصندوق	نتيجة الإدارة 3: تقييمات مشروعات تسهم في تحسين العمليات التي يدعمها الصندوق	3- نسبة عمليات التقييم المنجزة التي تمثل تماماً لسياسة التقييم في الصندوق ومنهجية التقييم التي يستخدمها مكتب التقييم	استعراض الأقران الداخلي في مكتب التقييم	%100	%100
الهدف الاستراتيجي 4: نتيجة الإدارة 4: إصدار تقارير تشجيع إدارة المعرفة والتعلم الفعالين	نتيجة الإدارة 4: إصدار تقارير تشجيع إدارة المعرفة والتعلم الفعالين	4- عدد أنشطة التعلم الرئيسية التي ينظمها مكتب التقييم داخل الصندوق	سجلات مكتب التقييم	نشاطان	4 أنشطة
نتيجة الإدارة 5: أنشطة منتظمة للاتصال والتواصل فيما يتعلق بعمل مكتب التقييم	نتيجة الإدارة 5: أنشطة منتظمة للاتصال والتواصل فيما يتعلق بعمل مكتب التقييم	5- عدد اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات، وفرق إدارة البرامج القطرية، وتعزيز الجودة وضمانها وأنشطة التعلم الداخلية الرئيسية الأخرى التي يشارك فيها موظفو مكتب التقييم لتبادل المعرفة، بما في ذلك عدد من المداخلات	سجلات مكتب التقييم	-	-
نتيجة الإدارة 6: أنشطة المعرفة الخارجية التي يشارك فيها موظفو مكتب التقييم لتبادل الدروس المستفادة من التقييم	نتيجة الإدارة 6: أنشطة المعرفة الخارجية التي يشارك فيها موظفو مكتب التقييم لتبادل الدروس المستفادة من التقييم	6- عدد أنشطة المعرفة الخارجية التي يشارك فيها موظفو مكتب التقييم لتبادل الدروس المستفادة من التقييم	سجلات مكتب التقييم	-	-
نتيجة الإدارة 7: تقارير التقييم، والملاحم البارزة والأفكار المستخلصة الصادرة في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ الإنجاز (بعد توقيع الاتفاق عند	نتيجة الإدارة 7: تقارير التقييم، والملاحم البارزة والأفكار المستخلصة الصادرة في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ الإنجاز (بعد توقيع الاتفاق عند	7- تقارير التقييم، والملاحم البارزة والأفكار المستخلصة الصادرة في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ الإنجاز (بعد توقيع الاتفاق عند	سجلات مكتب التقييم	%80	%100

أهداف مكتب التقييم	نتائج الإدارة لمكتب التقييم	مؤشرات الأداء الرئيسية	وسائل التحقق	خط أساس عام *2011	هدف عام 2014*
		نقطة الإنجاز أو الانتهاء من استجابة الإدارة) الموزعة على الجمهور الداخلي والخارجي			
		8- عدد مرات الدخول إلى صفحة قسم التقييم في الموقع الشبكي للمنظمة	تطبيق حاسوبي لإدارة إحصائيات المستعملين	-	-
الهدف التشغيلي 1: تعزيز كفاءة مكتب التقييم	نتيجة الإدارة 6: تعزيز كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية والشؤون الإدارية	9- إنجاز برنامج عمل مكتب التقييم مقارنة بالأهداف السنوية المعتمدة والجدول الزمنية، بما في ذلك وضع الصيغة النهائية لخطة أنشطة تعزيز الإدارة المالية والإدارية	سجلات مكتب التقييم	-	-
		10- الميزانية السنوية لمكتب التقييم لا تخرج عن الحد الأقصى المحدد من المجلس التنفيذي وتوضع على أساس النسبة بين الميزانية المقترحة لمكتب التقييم لعام 2011 والميزانية الإدارية للصندوق	سجلات مكتب التقييم	-	-
		11- إرسال موظف واحد أو موظفين من موظفي التقييم الفنيين في مكتب التقييم بالتناوب للتدريب على التقييم سنوياً	سجلات مكتب التقييم	-	-
		12- وضع نظام تتبع عملية التقييم ودخوله مرحلة التنفيذ الكامل	سجلات مكتب التقييم	-	-
الهدف التشغيلي 2: تطوير المنهجية	نتيجة الإدارة 7: تطوير المنهجية اللازمة لعمل التقييم المستقل	13- تحسين منهجية التقييم حتى تعبر عن القضايا الرئيسية الناشئة، مثل التمايز بين الجنسين، وتغير المناخ وتوسيع النطاق	سجلات مكتب التقييم	-	-
		14- التصديق على جودة عمليات التقييم والمنهجية من كبار المستشارين المستقلين عند تعيينهم	تقارير كبار المستشارين المستقلين	100%	100%
	نتيجة الإدارة 8: دعم وظيفة التقييم الذاتي في الصندوق ودوله الأعضاء	15- وضع وتنفيذ اتفاق المواءمة بشأن منهجية التقييم المبرم بين دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم	من خلال عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	-	-
		16- عدد ما يشارك فيه موظفو مكتب التقييم من أنشطة تتعلق بالتقييم الذاتي وتنمية القدرات في مجال التقييم، بما في ذلك عدد المداخلات	سجل مكتب التقييم	-	-

*يشمل هذان العمودان أمثلة لخطوط الأساس والأهداف. وسوف تحدد المجموعة الكاملة من خطوط الأساس والأهداف لكل المؤشرات في عام 2011 وستعرض على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في السنة المقبلة للنظر فيها.

الجدول 2

نتائج الإدارة لمكتب التقييم وأهدافه ومساهماتها في تحقيق نتائج الإدارة المؤسسية والنواتج في الصندوق

نتائج الإدارة لمكتب التقييم	أهداف مكتب التقييم	المساهمة في تحقيق نتائج الإدارة المؤسسية	المساهمة في تحقيق نواتج الصندوق
نتيجة الإدارة 1: تقارير سنوية فائقة الجودة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقييمات مؤسسية توفر الركائز اللازمة لتطوير وتنفيذ سياسات وعمليات مؤسسية أفضل	الهدف الاستراتيجي 1: المساهمة في النهوض بأداء السياسات والعمليات الممولة من الصندوق	النتائج 1 و 2 و 3	النتائج 1: سياسات وطنية، وتدابير تنسيق وبرمجة فعالة وأطر مؤسسية واستثمارية للحد من الفقر الريفي
نتيجة الإدارة 2: تقييمات فائقة الجودة للبرامج القطرية توفر الركائز اللازمة للنهوض ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج			
نتيجة الإدارة 3: تقييمات مشروعات تسهم في تحسين العمليات التي يدعمها الصندوق			
نتيجة الإدارة 4: إصدار تقارير تجميعية عن التقييم ومعالجة موضوعات للتعلم في التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع إدارة المعرفة والتعلم الفعالين	النتيجة 8	النتائج 2: إطار داعم لتعبئة الموارد على الصعيد العالمي للسياسات الخاصة بذلك، لأغراض الحد من الفقر الريفي
نتيجة الإدارة 5: أنشطة منتظمة للاتصال والتواصل فيما يتعلق بعمل مكتب التقييم			
نتيجة الإدارة 6: تعزيز كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية والشؤون الإدارية	الهدف التشغيلي 1: تعزيز كفاءة مكتب التقييم	النتائج 4 و 5 و 6 و 7	النتائج 3: قاعدة للإدارة والخدمات المؤسسية تتسم بالفعالية والكفاءة وتعمل في المقر وعلى المستوى القطري لتحقيق النتائج التشغيلية والمؤسسات والاستثمار، لأغراض الحد من الفقر الريفي
نتيجة الإدارة 7: تطوير المنهجية اللازمة لعمل التقييم المستقل			
نتيجة الإدارة 8: دعم وظيفة التقييم الذاتي في الصندوق ودوله الأعضاء	الهدف التشغيلي 2: تطوير المنهجية	النتائج 1 و 2 و 3	النتائج 1: أطر وطنية فعالة للسياسات والتنسيق والبرمجة والمؤسسات والاستثمار، لأغراض الحد من الفقر الريفي

نتائج الإدارة المؤسسية للصندوق النتيجة 1: تحسين إدارة البرامج القطرية؛ النتيجة 2: تحسين تصميم المشروعات (القروض والمنح)؛ النتيجة 3: تحسين الإشراف ودعم التنفيذ؛ النتيجة 4: تحسين إدارة الموارد المالية؛ النتيجة 5: تحسين إدارة الموارد البشرية؛ النتيجة 6: تحسين إدارة المخاطر والنتائج؛ النتيجة 7: تحسين الكفاءة الإدارية وتحسين البيئة التمكينية في العمل وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ النتيجة 8: تحسين المدخلات في حوار السياسات العالمية بهدف الحد من الفقر الريفي؛ النتيجة 9: قاعدة فعالة وكفوءة لتسيير الأعضاء في الصندوق؛ النتيجة 10- تعزيز تعبئة الموارد للحد من الفقر الريفي.

مستويات موظفي مكتب التقييم في الصندوق في عام 2011

فئات الموارد البشرية

العدد في عام 2011	العدد في عام 2010	فئة الموارد البشرية
1	1	مدير
1	1	نائب مدير
3	3	كبار موظفي التقييم
4	4	موظفو التقييم
1.5	1.5	موظف تقييم/اتصالات
1	1	محلل بحوث تقييم/موظف شؤون مالية وإدارية
11.5	11.5	مجموع الموظفين الفنيين
1	1	مساعد إداري
1	1	مساعد مدير
6	6	مساعدو التقييم
8	8	مجموع موظفي الخدمة العامة
19.5	19.5	المجموع الكلي

سيستفيد مكتب التقييم في عام 2011 من خدمات ثلاثة من الموظفين المهنيين المزماملين من بلجيكا وألمانيا والسويد. على أن جانباً كبيراً من وقت الموظفين المهنيين المزماملين مخصص للتدريب والتطوير المهني، إضافة إلى مساهمتهم في تقييم الأعمال.

مستوى موظفي الخدمة العامة في مكتب التقييم على مدى السنوات

2011 (المقترح)	2010	2009	2008	2007	2006	2005
8	8	8.5	8.5	9.5	9.5	9.5

الميزانية المقترحة لمكتب التقييم في الصندوق لعام 2011

الجدول 1

الميزانية الإجمالية لمكتب التقييم لعام 2011

(بالدولار الأمريكي)

الميزانية المقترحة لعام 2011				ميزانية 2010 ^ب			
مجموع ميزانية عام 2011	الانخفاض في سعر الصرف ^ج	زيادة الأسعار ^د	الانخفاض الحقيقي	ميزانية 2010 ^ب	ميزانية 2009 ^ب	ميزانية 2008 ^أ	ميزانية 2007 ^أ
دولار أمريكي/يورو = 0.72	(4)	(3)	(2)	(1)			
(4)-/(3)+(2)-(1)=(5)							
-2 238 000	0	30 899	392 899	2 600 000	2 696 000	2 465 565	2 990 565
							أعمال التقييم تكاليف غير الموظفين
3 645 576	0	25 372	0	3 620 204	3 157 851	2 777 012	2 835 130
							أعمال التقييم تكاليف الموظفين
5 883 576	0	56 271	392 899	6 220 204	5 853 851	5 242 577	5 825 695
							المجموع
%94.6	%0	%0.9	%6.3	%100			النسبة المئوية من ميزانية 2010

^أ الميزانية المعاد احتسابها. وكما هو الحال بالنسبة لسائر الصندوق فإن شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية في الصندوق تعيد احتساب الأرقام خلال العام لمراعاة تقلبات سعر الصرف بين اليورو والدولار الأمريكي.

^ب المعتمدة من مجلس المحافظين (سعر صرف قدره 0.79 يورو للدولار الأمريكي في عام 2009 و0.722 في عام 2010).

^ج كما هو الحال بالنسبة لسائر الصندوق وحسبما أعلنته شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية. وتبلغ نسبة الزيادة في أسعار تكاليف غير الموظفين 1.4 في المائة. أما بالنسبة للزيادة في تكاليف الموظفين فهي الفرق بين التكاليف المعيارية في عامي 2010 و2011 (سعر صرف قدره 0.722 يورو للدولار الأمريكي الواحد).

^د وفقاً لما أعلنته شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية فإن سعر الصرف المستخدم هو 0.72 يورو للدولار الأمريكي، أي نفس سعر الصرف المستخدم في تقدير الميزانية الإدارية لعام 2010. ولذلك فإن معدل الزيادة/الانخفاض في سعر الصرف يظل في مستوى الصفر. هـ انظر الجدول 2 لمزيد من التفاصيل عن تكاليف غير الموظفين.

^{هـ} الأرقام الواردة في هذا الجدول ليست نفس الأرقام الواردة في برنامج عمل مكتب التقييم المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2011 وخطته الإشارية للفترة 2012-2013 المعروضة على لجنة التقييم في 8 أكتوبر/تشرين الأول 2010. ويرجع ذلك إلى استخدام سعر صرف مختلف بناء على اقتراح شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية بعد عرض ميزانية مكتب التقييم على لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

الجدول 2

توزيع تكاليف غير الموظفين في الميزانية المقترحة لمكتب التقييم

فئة التكاليف	العدد المطلق	معرضة كوحدة مكافئة للوظائف المتفرغة ^أ	تكاليف الوحدة المعيارية ^ب (دولار أمريكي)	التكاليف المقترحة لغير الموظفين في عام 2011 (دولار أمريكي)
التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	1	1	150 000	150 000
تقييمات المستوى المؤسسي	3	1.8	تباين التكلفة تبعاً لنطاق وطبيعة القضايا المزمع تقديرها:	470 000
			300 000 - 450 000	
عمليات تقييم البرامج القطرية	8	4.9	تباين التكلفة تبعاً لحجم الحافظة، ومساحة البلد، وتكلفة السفر، وتوافر الأدلة التقييمية:	1 195 000
			235 000 - 315 000	
عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	25 تقريباً	25 تقريباً	-	ع
عمليات تقدير أداء المشروعات	6 تقريباً	6 تقريباً	20 000	120 000
تقارير التقييم التجميعية	2	2	-	100 000
أنشطة الاتصال والتواصل واقتسام المعرفة والشراكة	-	-	-	98 000
المنهجية	-	-	-	30 000
تنمية القدرات في مجال التقييم	-	-	-	15 000
التكاليف العامة ²⁶ والنثرية	-	-	-	60 000
المجموع				2 238 000

^أ تبدأ الكثير من عمليات التقييم في سنة معينة ولكنها تُتجزئ في السنة التالية. وهذا الرقم يمثل النسبة المئوية من الوقت الذي يكرسه مكتب التقييم لمثل هذه العمليات في عام 2011.

^ب تشمل تكاليف الوحدة المعيارية أيضاً تكاليف سفر الموظفين عند الضرورة.

^ج على أن هذا النشاط سيشمل نحو 200 يوم من وقت الموظفين (تكلفة الوحدة المعيارية من وقت الموظفين هي ثمانية أيام لكل عملية من عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات).

²⁶ تكاليف التشغيل شاملة فواتير الهاتف والوظائف المكتتبية.

الجدول 3

التخصيص المقترح لميزانية مكتب التقييم (تكاليف الموظفين وغير الموظفين) حسب الأهداف ونتائج الإدارة
(بالدولار الأمريكي)

أهداف مكتب التقييم	نتائج الإدارة لمكتب التقييم	الميزانية المقترحة (الموظفون وغير الموظفين)	كنسبة مئوية من مجموع الميزانية المقترحة
الهدف الاستراتيجي 1: المساهمة في النهوض بأداء السياسات والعمليات الممولة من الصندوق	نتيجة الإدارة 1: تقارير سنوية فائقة الجودة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقييمات مؤسسية توفر الركائز اللازمة لتطوير وتنفيذ سياسات وعمليات مؤسسية أفضل	1 026 536	17%
	نتيجة الإدارة 2: تقييمات فائقة الجودة للبرامج القطرية توفر الركائز اللازمة للنهوض ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج	1 969 148	34%
	نتيجة الإدارة 3: -تقييمات مشروعات تسهم في تحسين العمليات التي يدعمها الصندوق	695 521	12%
المجموع للهدف الاستراتيجي 1		3 691 205	63%
الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع إدارة المعرفة والتعلم الفعالين	نتيجة الإدارة 4: إصدار تقارير تجميعية عن التقييم ومعالجة موضوعات للتعلم في التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	485 205	8%
	نتيجة الإدارة 5: أنشطة منتظمة للاتصال والتواصل فيما يتعلق بعمل مكتب التقييم	754 386	13%
المجموع للهدف الاستراتيجي 2		1 239 591	21%
الهدف التشغيلي 1: تعزيز كفاءة مكتب التقييم	نتيجة الإدارة 6: تعزيز كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية والشؤون الإدارية	368 689	6%
المجموع للهدف التشغيلي 1		368 689	6%
الهدف التشغيلي 2: تطوير المنهجية	نتيجة الإدارة 7: تطوير المنهجية اللازمة لعمل التقييم المستقل	380 409	7%
	نتيجة الإدارة 8: دعم وظيفة التقييم الذاتي في الصندوق ودوله الأعضاء	203 682	3%
المجموع للهدف التشغيلي 2		584 091	10%
المجموع الكلي		5 883 576	100%

توصيات استعراض الأقران والهيئات الرئاسية للصندوق بشأن برنامج عمل مكتب التقييم وميزانيته

مكتب التقييم وميزانيته	استجابات مكتب التقييم
ألف - توصيات استعراض الأقران	
توصيات استعراض الأقران والهيئات الرئاسية للصندوق بشأن برنامج عمل مكتب التقييم وميزانيته	توصيات استعراض الأقران والهيئات الرئاسية للصندوق بشأن برنامج عمل مكتب التقييم وميزانيته
أن تشمل وثائق خطة عمل مكتب التقييم المرفوعة إلى لجنة التقييم على ذيل يتضمن المعايير المستخدمة في تحديد أولويات إدراج التقييمات في برنامج العمل، ويورد قائمة بالتقييمات التي طلبت ولكنها لم تدرج، والتقييمات التي تضمنها برنامج العمل السابق الذي أقره المجلس التنفيذي ولكنها أسقطت أو أرجئت.	يرد وصف للمعايير المستخدمة في تحديد أولويات إدراج عمليات التقييم في برنامج العمل في القسم الخامس يوفر الملحق الثالث عشر قائمة بعمليات التقييم التي طلبت ولكنها لم تدرج والتقييمات التي تضمنها برنامج العمل السابق الذي أقره المجلس التنفيذي ولكنها الآن مقترحة للإسقاط أو الإرجاء.
على مكتب التقييم توفير معلومات مالية مفصلة في وثائق الميزانية المرفوعة إلى لجنة التقييم لتستخدمها اللجنة عند تقدير طلب ميزانية المكتب وكفاءة استخدامه للموارد المالية.	يوفر مكتب التقييم معلومات مفصلة عن الميزانية في هذه الوثيقة (انظر الملحق السادس عشر).
على مكتب التقييم تقديم ميزانيته على نحو يمثل لقواعد الصندوق المتعلقة بهيكل الميزانية وترتيب عرضها.	على غرار الميزانية الإدارية السنوية للصندوق لعام 2011، فهذه هي المرة الأولى التي يعتمد فيها مكتب التقييم نهج الميزانية الصفرية ويربط متطلباته من الموارد بإنجاز النتائج الرئيسية.
نقل المسؤولية الرئيسية عن توفير الدعم إلى لجنة التقييم ورئيسها من مكتب التقييم إلى مكتب سكرتير الصندوق (الدعم الإداري والزيارة الميدانية).	راعى مكتب التقييم ذلك في إعداد برنامج العمل والميزانية. (انظر الملحق الثاني عشر) وليس هناك من ترتيب يقضي بتنظيم المكتب لزيارة لجنة التقييم.
على مكتب التقييم أن ينتقل إلى سيناريو يستند فيه تقييم حافظة العمليات الأساسية إلى الأدلة المثبتة المتأينة عن تقارير الإنجاز وعن تقديرات المكتب لأداء المشروعات. كما أن على المكتب أن يعتمد نهجاً أقل ثقلاً وأقل تكلفة إزاء تقييمات المشروعات، ولا سيما في المشروعات التي يوجد لها تقارير إنجاز مرضية، وأن يتوقف عن إجراء تقييمات مكثفة للمشروعات، وأن يستعاض عنها بتقديرات أقل ثقلاً لأداء المشروعات، وأن يؤسس بصورة أقوى على الأدلة المستقاة من التقارير المتاحة لإنجاز المشروعات.	راعى مكتب التقييم ذلك في إعداد برنامج العمل والميزانية (انظر الملحق الثاني عشر). ولن يقوم المكتب بعد الآن بعمليات لتقييم المشروعات، وسيبدأ في التثبيت من كل تقارير إنجاز المشروعات، وسينفذ مجموعة مختارة من تقديرات أداء المشروعات.
ينبغي لدائرة إدارة البرامج ولمكتب التقييم أن يضمنوا المواءمة التامة بين نهجيهما بغية تيسير تحول مكتب التقييم إلى عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات.	راعى مكتب التقييم ذلك في إعداد برنامج العمل والميزانية (انظر الملحق الثاني عشر). وسيعُد اتفاق المواءمة على نحو يراعى الأدوار والمسؤوليات الجديدة لمكتب التقييم ودائرة إدارة البرامج.
نقل المسؤولية عن عملية الاتفاق عند نقطة الإنجاز من مكتب التقييم إلى دائرة إدارة البرامج.	راعى مكتب التقييم ذلك في إعداد برنامج العمل والميزانية (انظر الملحق الثاني عشر). وستستحدث عملية وشكل جديان لاتفاق نقطة الإنجاز.
على مكتب التقييم إنتاج المزيد من تقارير التقييم التجميعية بما ييسر التعلم واستخدام نتائج التقييم.	راعى مكتب التقييم ذلك في إعداد برنامج العمل والميزانية (انظر الملحق الثاني عشر). وسيتم إصدار تقارير تقييم تجميعية اعتباراً من عام 2011.
ينبغي لمكتب التقييم أن يلتزم الفرص التي تمكنه من عرض نتائج التقييم في المحافل المختلفة التي تنظمها جهات أخرى.	راعى مكتب التقييم ذلك في إعداد برنامج العمل والميزانية (انظر الملحق الثاني عشر). وسيشارك المكتب في المننديات الداخلية والخارجية على حد سواء لعرض نتائج التقييم.
باء - توصيات الهيئات الرئاسية للصندوق	
على مكتب التقييم عند إعداد قائمة بعمليات التقييم المؤسسية، مراعاة الالتزامات التي يجب أن يفى بها الصندوق خلال فترة التجديد الثامن	راعى مكتب التقييم ذلك عند إعداد خطته لعمليات التقييم المؤسسي (انظر القسمين الثالث والسادس)
توصيات استعراض الأقران والهيئات الرئاسية للصندوق بشأن برنامج عمل مكتب التقييم وميزانيته	استجابات مكتب التقييم في الصندوق
على مكتب التقييم أن ينظر في آثار الزيادات المزمعة في برنامج العمل الشامل للصندوق في فترة التجديد الثامن على برنامج عمل المكتب وموارده.	راعى مكتب التقييم ذلك عند إعداد برنامج عمله (انظر القسم الثالث)
على مكتب التقييم توفير المزيد من التفاصيل بشأن متطلباته من الموارد البشرية والمالية، بما في ذلك تكلفة مختلف الأنشطة التقييمية.	تحتوي هذه الوثيقة على معلومات مفصلة عن الميزانية (انظر الملحقين الخامس عشر والسادس عشر)

منهجية التثبت من تقارير إنجاز المشروعات وتقدير أداء المشروعات

- 1- **الخلفية.** الغرض من هذا الملحق هو تقديم لمحة سريعة عن المنهجية والعمليات التي سيتبعها مكتب التقييم في إجراء تقييمات المشروعات بالشكل الجديد الذي يشمل التثبت من تقارير إنجاز المشروعات وتقدير أداء المشروعات. وتعتبر المنهجية والعمليات عن نتائج المشروع التجريبي للتثبت من تقارير إنجاز المشروعات وتقدير أداء المشروعات الذي نفذ في عام 2010، فضلا عن المنهجيات والخبرات المكتسبة من المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وسوف تخضع المنهجيات والعمليات لتحسينات أخرى عند الاقتضاء بمجرد التثبت من المجموعة الأولى من تقارير إنجاز المشروعات وإجراء تقديرات أداء المشروعات في عام 2011.
- 2- ومن المتوقع أن تتيح عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات لمكتب التقييم تحقيق نفس الأهداف التي كانت تغطيها عمليات تقييم المشروعات من قبل. ويشمل ذلك ما يلي: (1) تقييم أداء وأثر العمليات التي يمولها الصندوق؛ (2) استخلاص الدروس المستفادة التي يمكن أن تساعد على تحسين تصميم وتنفيذ العمليات في المستقبل.
- 3- وعلى وجه الخصوص فإن هذا الملحق يقدم عرضاً موجزاً لتعريف عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات وتقدير أداء المشروعات ونطاقها ومنهجيتها وإجراءاتها.
- 4- **تعريف ونطاق التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقدير أداء المشروعات.** التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات هو تقييم مستقل يجريه مكتب التقييم لتقارير إنجاز المشروعات المعدة لكل عملية من العمليات المنجزة الممولة من الصندوق. وسوف تعتمد عملية التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات على استعراض مكتبي للوثائق والتفاعل مع موظفي العمليات في الصندوق والسلطات الحكومية المعنية. وتشمل هذه العملية تقييم الجودة الشاملة لتقارير إنجاز المشروعات ومحتوياتها، بما في ذلك التحقق من سلامة درجات التقدير مقارنة بمعايير التقييم الواردة فيها. وستغطي عمليات التثبيت جميع المشروعات المنجزة التي تتاح تقارير عن إنجازها.
- 5- وسوف تُجرى تقديرات أداء المشروعات للمشروعات التي يكون مكتب التقييم قد أجرى لها من قبل عملية للتثبيت من تقارير إنجازها. ويتألف تقدير أداء المشروعات من استعراض آخر للوثائق والزيارات الميدانية التي تشمل اجتماعات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وزيارات لمواقع المشروعات المختارة. وستجرى تقديرات أداء المشروعات على عينة من المشروعات التي تكون قد خضعت لعمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات في سنة معينة (انظر الشكل البياني 1)
- 6- وسوف يتم اختيار العينة التي سيجري تقدير أدائها باستخدام المعايير التالية: (1) الثغرات الكبيرة والتضارب في المعلومات والضعف التحليلي الذي يكتشفه مكتب التقييم في أثناء التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات؛ (2) النهج المبتكرة في المشروعات؛ (3) الحاجة إلى بناء قاعدة من القرائن التي يمكن استخدامها في تقييمات النسق الأعلى المزمع إجراؤها في المستقبل؛ (4) التوازن الجغرافي؛ (5) أي انفصال بين درجات التقدير الواردة في تقارير إنجاز المشروعات ودرجات التقديرات التي يتوصل إليها مكتب التقييم خلال عملية التثبيت. وتماشياً مع الممارسات المعمول بها في المؤسسات المالية الدولية

الأخرى ستغطي تقديرات الأداء ما يقرب من 25 في المائة من كل المشروعات المنجزة التي يكون مكتب التقييم قد تثبت من تقارير إنجازها.

7- **منهجية وعمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقدير أداء المشروعات.** أعد مكتب التقييم منهجية ومجموعة من الخطوط التوجيهية لكل من عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات. وسوف تغطي عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات نفس المعايير المستخدمة في تقييم المشروعات في الماضي²⁷. وسوف تلخص عملية التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات أولاً استنتاجات تقرير إنجاز المشروع مقارنة بكل معيار. وستقدم عملية التثبيت بعد ذلك تحليلها الخاص لمدى دقة استنتاجات تقرير الإنجاز والدرجات المحددة لها. وباستخدام الأسئلة المحددة في دليل التقييم (2009)، ستعين عملية التثبيت تقديرات مستقلة لكل معيار مستندة إلى الأدلة المتاحة الواردة في تقرير الإنجاز ووثائق التقييم الذاتي الأخرى المتعلقة بنفس المشروع. وسوف يشمل كل تقرير من تقارير التثبيت جدولاً يقارن بين التقديرات الناتجة عن تقديرات أداء المشروعات والتقديرات المحددة في أثناء عملية التثبيت. والفارق بين التقديرين، الذي يمثل صافي التفاوت بين التقديرات، سيجسب لكل معيار على حدة. وينتج عن حاصل كل التفاوتات مجموع التفاوت الذي يمثل مقياس تجميعي للفرق بين التقدير الذي تجريه دائرة إدارة البرامج والتقدير الذي يجريه مكتب التقييم.

8- وعلاوة على ما جاء أعلاه فإن عملية التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات ستقيم وتصنف الجودة الشاملة لتقرير الإنجاز باعتباره وثيقة، استناداً إلى نطاقه وموثوقية بياناته وجودة عملياته وصراحته. ويتوقع أن تساهم استنتاجات الجودة التي تتوصل إليها عمليات التثبيت في زيادة تحسين جودة تقارير إنجاز المشروعات في المستقبل.

9- ولن يقتصر دور عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات على كونها مجرد أداة للمساءلة، بل ستسهم أيضاً في دورة التعلم عن طريق تكثيف الدروس المستفادة من المشروعات واستخلاص مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم المشروعات وتنفيذها في المستقبل.

10- وبينما سيتعين أن يعتمد مكتب التقييم في معظم الحالات على الوثائق وقواعد البيانات المتاحة في الصندوق فإن النهج التالية ستساعد على ضمان إجراء تحليلات مستقلة ومستنيرة في عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات: (1) تقييم الاتساق المنطقي الداخلي لتقارير إنجاز المشروعات؛ (2) فحص التقارير وتدقيقها مع غيرها من وثائق الصندوق وقواعد البيانات المتاحة وكذلك مع الوثائق الخارجية حسب الاقتضاء؛ (3) اعتماد نهج تستند إلى النظريات، أي دراسة النموذج النظري للمشروع وإطاره المنطقي والتأكد من صحة الافتراضات الأساسية أو انتهاكها. وقد يساعد ذلك انتقاد الادعاءات غير المبررة بشأن أداء المشروعات وأثارها.

11- وسوف تخضع عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات لاستعراضات داخلية من الأقران في مكتب التقييم لضمان جودتها واتساقها بشكل عام. ولذلك سيجري إطلاع شعب الصندوق التشغيلية على عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وسوف تراعى تعليقاتها وفقاً لسياسة التقييم. وسيجري تحسين عمليات التثبيت حسب الاقتضاء وستحال إلى السلطات الحكومية المعنية لاستعراضها والتعليق عليها.

²⁷ هذه المعايير هي: الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والأثر على الفقر الريفي، والاستدامة، والابتكار، وتوسيع النطاق، وأداء الشركاء.

وحالما تعالج التعليقات، سينشر تقرير التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات على الجمهور، وفقاً لأحكام نشر الوثائق المنصوص عليها في سياسة التقييم.

12- وستشمل تقديرات أداء المشروعات نفس معايير التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات. وكما جاء من قبل فإن عينة المشروعات لن تخضع لعملية تقدير الأداء إلا بعد التثبيت من تقارير إنجازها. وسيشمل تقدير أداء المشروعات زيارات ميدانية (تستغرق أسبوعاً تقريباً)، بما يسمح بالتفاعل مع الموظفين الحكوميين، وزيارة المواقع والتحقق المباشر والاطلاع على الأدلة. وسيُعد تقرير منفصل عن كل عملية من عمليات تقدير أداء المشروعات.

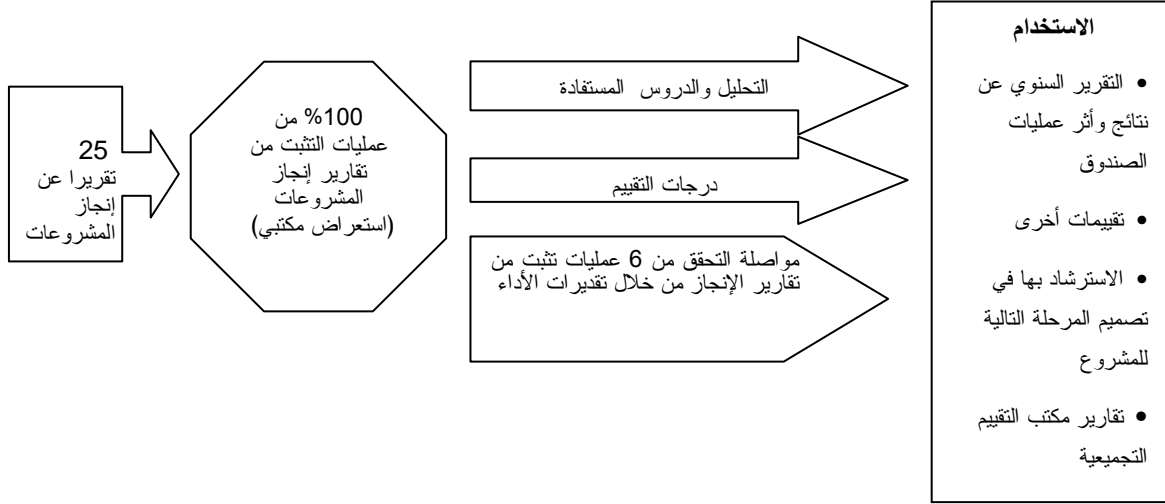
13- وتمثل الدرجة التي يحددها تقدير أداء المشروع درجة التقييم النهائية التي يقرها مكتب التقييم عند تقييمه للمشروعات. كما ستوفر تقديرات أداء المشروعات دروساً مستفادة وتوصيات لإدارة المعرفة وتحسين تصميم المشروعات وتنفيذها في المستقبل.

14- وسيكون الاستقلال في الحكم والمصادقية مكفولين من خلال: (1) اعتماد النهج المستندة إلى النظريات لاستكشاف الخطوات الحاسمة انطلاقاً من المخرجات ووصولاً إلى الآثار؛ (2) تركيز الزيارات الميدانية على المكونات والمعايير التي تمثل إشكالية أو تكون مبتكرة أو تحتاج إلى تحقق؛ (3) إجراء دراسات حالة توكيدية في عدد محدود من المواقع للتثبيت من صحة الادعاءات الواردة في تقارير إنجاز المشروعات أو لزيارة المناطق غير المشمولة بالقدر الكافي في تقارير إنجاز المشروعات أو استعراضات منتصف المدة أو بعثات الإشراف؛ (4) معالجة مشاكل الإسناد من خلال زيارة المجتمعات المحلية غير المستفيدة مع الأخذ في الاعتبار "التفسيرات المنافسة"، أي العوامل البديلة التي تولد نتائج مماثلة للنتائج المنسوبة للمشروع.

15- وسوف تعد تقديرات أداء المشروعات تحت مسؤولية مكتب التقييم وستخضع لاستعراض داخلي. كما ستعرض التقديرات على كل من دائرة إدارة البرامج والسلطات القطرية وستوضع في شكلها النهائي بنفس الطريقة. وينبغي ملاحظة أن عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات لن تحتاج إلى إعداد اتفاق عند نقطة الإنجاز أو توقيعه. ويتمشى ذلك مع ممارسات مكاتب التقييم في المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف، لاسيما فريق التقييم المستقل في البنك الدولي ودائرة التقييم المستقل في مصرف التنمية الآسيوي.

الشكل البياني 1: عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات

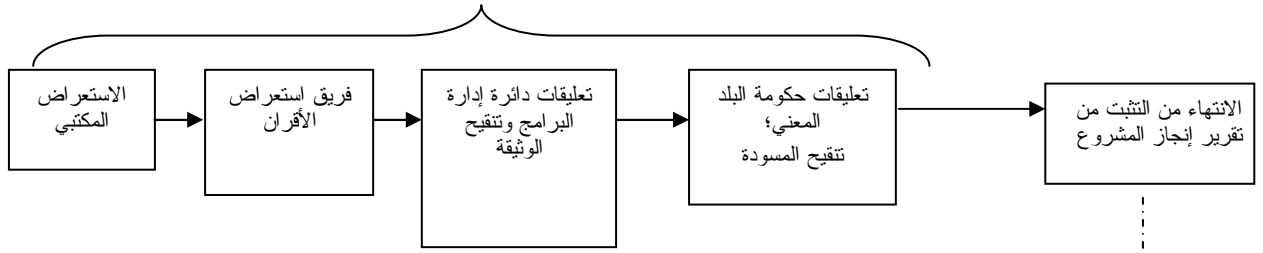
وتقديرات أداء المشروعات واستخدامها



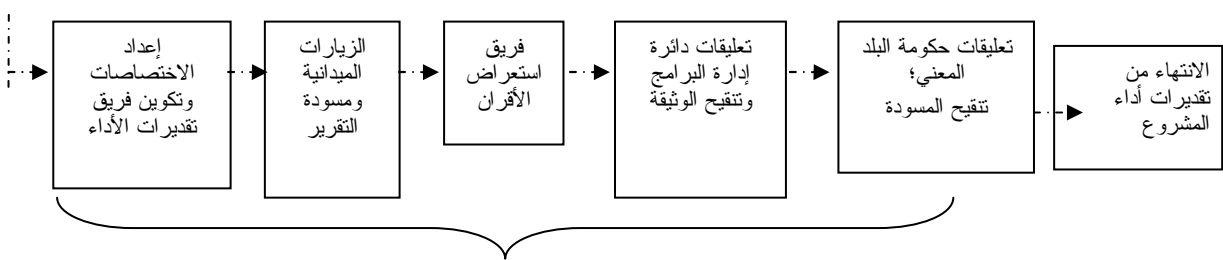
الشكل البياني 2: عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات

وتقديرات أداء المشروعات

التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات



مجموعة فرعية من المشروعات المختارة لتقدير أدائها



تقديرات أداء المشروعات

برنامج عمل أكبر لعام 2011

- 1- يزعم مكتب التقييم في عام 2011 تنفيذ برنامج عمل أكبر من برنامج عمل عام 2010. وخلص مكتب التقييم إلى هذه النتيجة بعد حساب مستوى الجهد المطلوب لجميع الأنشطة في برنامج عمل عام 2010 ومقارنة ذلك بالأنشطة المزمعة لعام 2011. ويتضمن الجدول أدناه ملخصاً لهذا التحليل. وحتى يتسنى حساب حجم برنامج العمل السنوي لمكتب التقييم، يمكن تقسيم البرنامج إلى أربع فئات: (1) أنشطة التقييم السنوية المتكررة؛ (2) أنشطة التقييم التي قد تختلف من حيث مستوى الجهد المبذول من سنة إلى أخرى؛ (3) أنشطة تقييم جديدة يبدأ تنفيذها اعتباراً من العام القادم؛ (4) أنشطة غير متكررة تنفذ مرة واحدة خلال العام القادم فقط.
- 2- **أنشطة التقييم المتكررة.** تشمل هذه الأنشطة إعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق؛ ووضع برنامج العمل السنوي والميزانية؛ وإعداد تعليقات خطية على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، وتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، ومجموعة مختارة من سياسات واستراتيجيات المنظمة؛ والأعمال التي تتطلبها الشراكة مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وفريق التعاون في مجال التقييم، وشبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر، والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وغيرها. وسوف تتطلب هذه الأنشطة نفس مستويات الموارد السابقة.
- 3- **أنشطة متباينة من حيث مستوى الجهد المبذول.** سيتعين على مكتب التقييم أن يبذل في عام 2011 جهداً أكبر مما كان عليه الحال في عام 2010. مثال ذلك أن المكتب سيخصص موارد أكثر لتقييم البرامج القطرية بالنظر إلى ازدياد عدد التقييمات التي سيتعين عليه تقييمها في العام القادم. وتشمل هذه الفئة أيضاً الأنشطة التي تتطلب جهداً أقل. ويمثل تقييم المشروعات أحد أمثلة تلك الأنشطة. وعلى الرغم من الأعداد المطلقة لعمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات - الشكل الجديد لتقييم المشروعات - ستكون أكبر في السنة المقبلة فإن المستوى الإجمالي التقديري للعمل سيكون أقل.
- 4- **أنشطة التقييم الجديدة.** حدد مكتب التقييم المستوى التقديري للجهد المطلوب لأداء مهام جديدة بشكل دائم في إطار هذه الفئة بدءاً من عام 2011. وتشمل أمثلة الأنشطة الجديدة إصدار تقارير تجميعية عن عمليات التقييم ومشاركة موظفي مكتب التقييم بانتظام أكثر في مجموعة مختارة من الأفرقة الداخلية لتعزيز الجودة وضمانها ومنتديات التعلم الداخلية الأخرى.
- 5- **الأنشطة غير المتكررة.** تشمل المهام التي سيؤديها مكتب التقييم في عام 2011 إعداد سياسة التقييم المنقحة؛ وإعداد تعليقات خطية على الاختصاصات المعدلة للجنة التقييم ونظامها الداخلي؛ واتفاق مواعيد جديد بين مكتب التقييم ودائرة إدارة البرامج بشأن منهجيات التقييم المستقل والتقييم الذاتي؛ وأي مدخلات تتطلبها عملية التجديد التاسع لموارد الصندوق.

مقارنة بين برنامج العمل المقترح لعام 2011 وبرنامج عمل عام 2010

الفرق بين عامي 2010 و 2011 الموظفون الفنيون: مستوى الجهد (عدد أيام العمل)	أسماء الأنشطة
نفس المستوى السابق	أنشطة التقييم المتكررة
136 +	أنشطة التقييم المتغيرة
80+	أنشطة التقييم الجديدة في عام 2011
50+	الأنشطة غير المتكررة المنفذة مرة واحدة في عام 2011
266+	المجموع