

Document:	GC 44/L.8
Agenda:	10
Date:	18 January 2021
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج، والميزانيتين العادية والرأسمالية  
للصندوق لعام 2021، وبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق  
المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2021 وخطته الإشارية للفترة 2022-  
2023، والتقاريران المرحليان عن مبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون  
وتنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

مذكرة إلى السادة المحافظين  
الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre Mc Grenra**

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية  
والعلاقات مع الدول الأعضاء

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

**Saheed Adegbite**

مدير  
مكتب الميزنة الاستراتيجية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2957  
البريد الإلكتروني: s.adegbite@ifad.org

**Christian Hackel**

كبير أخصائيي الميزانية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2985  
البريد الإلكتروني: c.hackel@ifad.org

**Fabrizio Felloni**

المدير المؤقت

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

مجلس المحافظين - الدورة الرابعة والأربعون

روما، 17-18 فبراير/شباط 2021

للموافقة

**برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج، والميزانيتان العادية والرأسمالية  
للصندوق لعام 2021، وبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق  
المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2021 وخطته الإشارية للفترة 2022-  
2023، والتقريران المرحليان عن مبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة  
بالديون وتنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء**

- 1- تعرض الوثيقة المرفقة برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج، والميزانيتين العادية والرأسمالية، وميزانية النفقات الخاصة للصندوق لعام 2021، وميزانية مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021 وخطته الإشارية للفترة 2022-2023، والتقريرين المرحليين عن مشاركة الصندوق في مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون وتنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.
- 2- وافق المجلس التنفيذي على برنامج عمل الصندوق لعام 2021 في دورته الحادية والثلاثين بعد المائة المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2020. وتمت الموافقة على مستوى قدره 548 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (778 مليون دولار أمريكي) بالقيم الاسمية لأغراض التخطيط، شريطة الخضوع لاستعراض للموارد المتاحة لعقد الالتزامات خلال عام 2021.
- 3- واستعرض المجلس التنفيذي أيضا التقريرين المرحليين عن مشاركة الصندوق في مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون، وتنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في الصندوق وضميمته، والذي يتضمن الدرجات القطرية لعام 2020، والمخصصات القطرية للفترة 2019-2021، وأوصى بعرض هذين التقريرين المرحليين على مجلس المحافظين للعلم.
- 4- وطبقا للبند 10 من المادة 6 من اتفاقية إنشاء الصندوق، والمادة "سادسا" من اللوائح المالية للصندوق، وبناء على توصية المجلس التنفيذي، يعرض على مجلس المحافظين في هذه الوثيقة برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج، والميزانيتان العادية والرأسمالية للصندوق لعام 2021، وبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق وميزانيته لعام 2021، وخطته الإشارية للفترة 2022-2023 للموافقة عليها.
- 5- وبناء عليه، يوصى مجلس المحافظين بتبني مشروع القرار المرفق للمصادقة على ميزانيتي الصندوق العادية والرأسمالية لعام 2021، وبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل وميزانيته لعام 2021، وخطته الإشارية للفترة 2022-2023 بالمبالغ المشار إليها.

## المحتويات

v	موجز تنفيذي
1	توصية بالموافقة
1	الجزء الأول - برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين العادية والرأسمالية وميزانية النفقات
1	الخاصة للصندوق لعام 2021
1	أولا - السياق
4	ثانيا - المنظور الحالي
4	ألف - أثر الأزمة الناجمة عن جائحة كوفيد-19 واستجابة الصندوق
5	باء - تحديث بشأن برنامج القروض والمنح لعام 2020
5	جيم - استخدام صافي الميزانية العادية في عامي 2019 و2020
8	دال - المخصصات المرخلة من عام 2019
9	ثالثا - قروض وميزانية الصندوق العادية المراعية للمنظور الجنساني
10	رابعا - برنامج عمل عام 2021
12	خامسا - الميزانية العادية الصافية لعام 2021
12	ألف - مقدمة
13	باء - عملية الميزانية
15	جيم - الافتراضات
17	دال - مستوى الموظفين المقترح
19	هاء - العوامل المحركة للتكاليف
21	واو - الميزانية العادية الصافية المقترحة
25	زاي - الميزانية الإجمالية المقترحة
26	حاء - معدلات الكفاءة
27	سادسا - الميزانية الرأسمالية لعام 2021
29	سابعا - خطة الموظفين، والعمليات والتكنولوجيا
31	الجزء الثاني - برنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2021، وخطته الإشارية للفترة 2022-2023
31	أولا- المقدمة
32	ثانيا- التقدم المحرز في الأنشطة في عام 2020
32	ألف- إجراء التقييمات في سياق كوفيد-19
32	باء- التقدم المحرز في أنشطة تقييم مختارة في عام 2020
35	جيم- استخدام ميزانية عام 2020
36	ثالثا- الأهداف الاستراتيجية لمكتب التقييم المستقل
37	رابعا- برنامج عمل عام 2021
37	ألف- برنامج العمل المقترح لعام 2021

40	خامسا - مظروف الموارد لعام 2021
40	ألف - الموارد من الموظفين
40	باء - متطلبات الميزانية
44	سادسا - الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل واعتبارات للنظر فيها في المستقبل
46	الجزء الثالث - التقرير المرحلي عن مبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون لعام 2020
46	أولا- مقدمة
46	ثانيا- التقدم المحرز في تنفيذ مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون
48	ثالثا- إجمالي التزامات الصندوق بموجب مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون
49	رابعا- تمويل تخفيف عبء الديون
50	الجزء الرابع - التقرير المرحلي عن تنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لعام 2020
50	أولا- تطبيق نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في عام 2020
51	ثانيا- شروط الإقراض القطري لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق
52	الجزء الخامس - التوصيات
53	مشروع القرار .../xxxx

## الملاحق

- 54 القائمة الإشارية للبلدان التي لديها مشروعات في ذخيرة مشروعات عام 2021 (مشروعات جديدة وتمويل إضافي لمشروعات جارية) - الملحق الأول -
- 55 الميزانية العادية حسب فئات التكاليف والدوائر، ميزانية عام 2020 الموافق عليها والتي أعيدت مواضعها مقابل الميزانية المقترحة لعام 2021 - الملحق الثاني -
- 57 توزيع إشاري للميزانية العادية لعام 2021 حسب ركائز النتائج ومجموعة النواتج المؤسسية - الملحق الثالث -
- 58 المستويات الإشارية للموظفين لعام 2021 - الميزانية العادية فقط - الملحق الرابع -
- 59 المستوى الإشاري للموظفين في عام 2021 حسب الدوائر والرتب - الملحق الخامس -
- 60 تكاليف الموظفين - الملحق السادس -
- 61 الميزانية الرأسمالية (باستبعاد التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق) 2008-2020 - الملحق السابع -
- 62 تخصيص الأموال المرحلة - الملحق الثامن -
- 63 تقديرات الرسوم المباشرة على عائد الاستثمار - الملحق التاسع -
- 64 إطار إدارة النتائج لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021 - الملحق العاشر -
- 65 تقدم مكتب التقييم المستقل في تحقيق الأهداف مقابل إطار إدارة النتائج لعام 2020 - الملحق الحادي عشر -
- 67 أنشطة التقييم المقترحة لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021 - الملحق الثاني عشر -
- 69 خطة العمل الإشارية لمكتب التقييم المستقل للفترة 2022-2023 - الملحق الثالث عشر -

## موجز تنفيذي

- 1- يقدر عدد الأشخاص الذين يعانون من الجوع حول العالم بحوالي 690 مليون شخص، ومن المتوقع أن يرتفع هذا الرقم الهائل بمقدار 130 مليون شخص إضافي كنتيجة لجائحة كوفيد-19. كما يمكن أن يشهد عدد الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد في البلدان التي تزرع تحت وطأة الأثر المشترك للنزاعات، وتغير المناخ والأزمة الاقتصادية ارتفاعا حادا من عدد كان يقدر قبل جائحة كوفيد-19 بنحو 149 مليون شخص إلى 270 مليون شخص قبل نهاية العام. ومع بقاء تسع سنوات فقط حتى موعد تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتسريع التقدم بهدف القضاء على الفقر المدقع وتحقيق الأمن الغذائي، يجب على الصندوق مضاعفة جهوده إن أراد لعب دور هام في تحقيق هذه الأولويات الإنمائية العالمية.
- 2- وبالنظر إلى الهدف الشامل للصندوق، والمتمثل في مضاعفة أثره بحلول عام 2030، تبرز الحاجة إلى النهج التحويلية على المستويين الداخلي والخارجي في طريقة انخراط الصندوق مع أصحاب المصلحة. وبالتالي، يتعين على الصندوق أن يطمح إلى ثلاثة تغييرات رئيسية: (1) يجب على البرامج القطرية أن تكون تحويلية في طموحها وأن تكون في صلب تركيز الصندوق؛ (2) يجب دعم هذه النقلة بتغييرات في المؤسسة؛ (3) يجب أن تكون عمليات التغيير مصحوبة بإعادة صياغة للإطار المالي. وعلى الرغم من أن التحديات الحالية كبيرة، فإن الصندوق يشغل موقعا جيدا يسمح له بإحداث أثر في دعم الاستجابة لجائحة كوفيد-19 والتعافي منها، علاوة على بناء قدرة أكبر على الصمود في وجه الأزمات، ولا سيما بالنسبة لأشد السكان تعرضا للمخاطر وأكثر البلدان حاجة للمساعدة.
- 3- وسيشهد عام 2021 مواصلة العمل على الإصلاحات الشاملة وتحسين ممارسات إدارة الميزانية. وتشكل هذه الجهود جزءا من تعزيز استراتيجي يرمي إلى تحقيق قدر أكبر من المرونة في التنفيذ وتخفيض عبء التكاليف الإدارية، وذلك من دون المساومة على العناية الواجبة المطلوبة في بيئة يغلب عليها طابع التقشف في الميزانية. وعلاوة على ذلك، من المتوقع لعام 2021 أن يكون عاما مكرسا لمواصلة التعديلات على قوة العمل نتيجة لعملية إعادة انتداب الموظفين والخطة الاستراتيجية لقوة العمل من أجل تحديد ملاك الموظفين وهياكل الدوائر، وهما تسترشدان جزئيا بنتائج دراسة الموارد البشرية التي أجرتها مؤسسة McKinsey في 2019. وبالاستناد إلى المسار الاستراتيجي طويل الأجل لمضاعفة الأثر، حددت الإدارة العليا ثلاث أولويات مؤسسية لعام 2021، وهي: (1) تعزيز رشاقة وقدرات وإمكانيات تكيف قوة العمل في الصندوق وحضوره القطري، فضلا عن قربها من المستفيدين؛ (2) تنويع قاعدة موارد الصندوق وتوسيعها؛ (3) ضمان المسؤولية المالية من خلال زيادة الاستدامة المالية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.
- 4- ويصل حجم برنامج القروض والمنح في الصندوق المتوقع لعام 2021 إلى 934 مليون دولار أمريكي، وهو يتألف من 28 مشروعا جديدا وستة مقترحات تمويل إضافي لمشروعات جارية، حيث يرمي أحد المقترحات إلى توسيع نطاق أنشطة ناجحة، فيما تهدف المقترحات الأخرى إلى سد فجوات تمويلية قائمة. وإثر تركيز الاستثمارات في البداية في عام 2019 والإيصال المتوقع في عام 2020، سيتم إيلاء الأولوية للتنفيذ من خلال ضمان الاستهلال الفعال للمشروعات ومواصلة التركيز على تعزيز الأداء والجودة خلال التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف التي تم وضعها لفترة التجديد الحادي عشر للموارد. ويعد ذلك هاما بشكل خاص نظرا للتعديلات اللازمة من أجل توفير دعم التنفيذ والإشراف خلال عام 2020 في ظل جائحة كوفيد-19. وستواصل الإدارة جهودها لضمان الجودة عند الإدراج، مع الحفاظ على نسبة كفاءة ثابتة تتجاوز 55 دولارا أمريكيا من إجمالي الحافظة النشطة لكل 1 دولار أمريكي من النفقات الإدارية.
- 5- وتتمثل العوامل المحركة للتكاليف حتى تاريخ إعداد هذه الوثيقة فيما يلي: (1) التعديلات على ملاك الموظفين في المكاتب القطرية للصندوق من أجل المرحلة التالية من تعظيم قدرات وإمكانيات وتكامل الحضور الميداني للصندوق؛ (2) تكاليف الموظفين الناتجة عن تعزيز الإصلاحات؛ (3) الاستهلاك والنفقات المتكررة الأخرى

- المتعلقة بالميزانيات الرأسمالية؛ (4) تكاليف غير الموظفين الناتجة عن التعديلات المؤسسية والتشغيلية في سياق "الوضع الطبيعي الجديد" في ضوء أزمة جائحة كوفيد-19.
- 6- وعوضت الزيادات في التكاليف الحقيقية، ولا سيما في المتطلبات الإضافية من الموظفين، إلى حد كبير، تخفيضات معتبرة في فئة تكاليف السفر إثر استعراض صارم ومنهجي لطلبات الدوائر.
- 7- وتصل قيمة الميزانية العادية الصافية المقترحة لعام 2021 إلى 159.4 مليون دولار أمريكي، وهي تمثل زيادة اسمية نسبتها 0.96 في المائة مقابل ارتفاع في ميزانية عام 2020 البالغة 157.9 مليون دولار أمريكي (بعد موازنتها مع الاستعراض المسبق رفيع المستوى). وترجع الزيادة الاسمية إلى صافي أثر التضخم، وتسويات زيادة الدرجة ضمن نفس الرتبة، وإعادة موازنة تكاليف الموظفين المعيارية. ويعادل سعر الصرف المستخدم في الميزانية النهائية المقترحة 0.885 يورو: 1 دولار أمريكي (نفس سعر الصرف المستخدم في الاستعراض المسبق وميزانية عام 2020).
- 8- وتمثل الزيادة الحقيقية الصافية النتجة الصافية لما يلي: (1) صافي الزيادات في تكاليف الموظفين الحقيقية (1 140 000 دولار أمريكي)؛ (2) الاستهلاك (200 000 دولار أمريكي)؛ (3) تقديرات الإيجار، والخدمات المشتركة، وتكاليف تشغيل المكاتب القطرية للصندوق (600 000 دولار أمريكي)؛ (4) الزيادة في الاستشارات والتكاليف الأخرى (2 320 000 دولار أمريكي) عوض عنها انخفاض حقيقي في تكاليف السفر (2 640 000 دولار أمريكي).
- 9- وفيما يتعلق بالميزانية الإجمالية لعام 2021، يتضمن المبلغ المقترح، والبالغ 164.1 مليون دولار أمريكي، 4.7 مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف إدارة العمليات الممولة من الأموال التكميلية، وهي تعد خارج برنامج القروض والمنح ولكنها مكملة له. ويمكن استرداد هذا المبلغ بالكامل من الجزء السنوي القابل للتخصيص من إيرادات الرسوم الناتجة عن إدارة الأموال التكميلية.
- 10- وفي عام 2020، واصل الصندوق تنفيذ جدول أعماله الطموح ليلائم الغرض الذي أنشئ من أجله في ضوء تطور نموذج العمل وهدف مضاعفة الأثر بحلول عام 2030. وبناء على نتائج دراسة الموارد البشرية التي أجرتها مؤسسة McKinsey في عام 2019، عمل الصندوق على مواصلة إضفاء الطابع التشغيلي على الإسقاطات من حيث رأس المال البشري، وتوليفة المهارات ومرونة السياسات. وستعالج الإدارة الثغرات وأوجه عدم التطابق في القدرات والإمكانات. وسيتم وضع خطة لتحسين المهارات والتزويد بمهارات جديدة في الشعب إلى حد كبير في عام 2021، كما سيتم تنفيذ خطة التوظيف الجديدة بصورة تدريجية من عام 2021 إلى عام 2024.
- 11- ويشكل هذا الجهد المبذول على صعيد الموارد البشرية جزءاً من خطة الموظفين، والعمليات والتكنولوجيا ذات النطاق الأوسع التي يضطلع بها الصندوق. وخلال عام 2020، تم سحب مبلغ 5.375 مليون دولار أمريكي من بند الميزانية الخاص بالاستثمار الموجه لبناء القدرات لصالح هذه المبادرة الهامة. وبغية مواصلة الأنشطة المحددة في خطة عمل الموظفين، والعمليات والتكنولوجيا، سيقوم الصندوق في عام 2021 بسحب الشريحة الثانية من ميزانية الخطة، والتي تبلغ قيمتها 4.165 مليون دولار أمريكي. وتتضمن الأنشطة التي سيتم تمويلها من هذا المبلغ برنامج إنهاء خدمة الموظفين، وتنفيذ توصيات مختارة لإعادة تصميم أساليب العمل، وتحليل حالات استخدام الأتمتة الاستراتيجية والموجهة بالبيانات وتجريبها. ويتم تقديم تقرير مرحلي مفصل عن خطة الموظفين، والعمليات والتكنولوجيا للدول الأعضاء كوثيقة منفصلة.
- 12- وفي عام 2020، واصل الصندوق تعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك من خلال إنشاء مكتب جديد لإدارة المخاطر المؤسسية. وتم تخصيص مبلغ 600 000 دولار أمريكي لهذه الغاية في عام 2020 بما يتعدى تكاليف التأسيس. ويعكس هذا الاستثمار المعتبر في القدرات والمهارات المهنية في مجال المخاطر تركيز الصندوق على المسؤولية المالية باعتبارها إحدى الأولويات المؤسسية الرئيسية الثلاثة لعام 2021.

13- وتصل قيمة مظروف الميزانية الرأسمالية لعام 2021 إلى 6.75 مليون دولار أمريكي، وهي تتضمن 1.71 مليون دولار أمريكي لتغطية النفقات الرأسمالية الدورية ونفقات استمرارية الأعمال، و2.63 مليون دولار أمريكي مخصصة للأولويات المؤسسية لعام 2021 المتمثلة في اللامركزية، وتنويع قاعدة الموارد، وزيادة المسؤولية المالية والاستدامة، علاوة على استثمار إضافي بقيمة 2.41 مليون دولار أمريكي لمبادرات شاملة أخرى لا تحظى بالأولوية، مثل أنظمة التوريد، ووحدات ووظائف جديدة لنظام إدارة النتائج التشغيلية، واستبدال المركبات، وتأسيس أو تعزيز مكاتب قطرية للصندوق ومكاتب الاتصال التابعة له. وتم تحديد فرص لإدخال تحسينات كبيرة على مستوى النظام من أجل استكمال الهيكلية القوية لتكنولوجيا المعلومات المالية في الصندوق، علاوة على الاستفادة من فرص الكفاءة المؤسسية في المشروعات المستهدفة.



## توصية بالموافقة

- مجلس المحافظين مدعو للموافقة على التوصية كما هي واردة في الجزء الخامس من هذه الوثيقة واعتماد مشروع القرار الوارد في الصفحة 53.

## الجزء الأول - برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين العادية والرأسمالية وميزانية النفقات الخاصة للصندوق لعام 2021

### أولا - السياق

- 1- يشير تقرير عام 2020 عن حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم إلى أن الآثار الكاملة لجائحة كوفيد-19 ستبدأ بالظهور في الأشهر والسنوات القادمة فقط. وقدمت الإصدارات الأخيرة من هذا التقرير أدلة على أن تراجع الجوع في العالم الذي دام على مدى عقود قد انتهى للأسف. وبالإضافة إلى ذلك، لا يمثل الجوع وانعدام الأمن الغذائي التحديين الوحيدين حالياً، إذ تنتشر حالات الوزن الزائد والسمنة، وأشكال أخرى من سوء التغذية، على نطاق واسع. وعلى خلفية هذا المشهد، تدعو الدول الأعضاء والبلدان المستفيدة وأصحاب المصلحة الآخرون المؤسسات الإنمائية إلى بذل المزيد من الجهود المتواصلة. ويبرز الصندوق بفضل تركيزه وخبرته في الاستثمار في التحول الريفي الشامل والمستدام. وهو بذلك يشغل موقعا استراتيجيا يسمح له بتأدية دور رئيسي في الاستجابة بفعالية لهذه الاحتياجات.
- 2- سيكون طموح الصندوق خلال سنوات العمل التسعة المتبقية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما في ضوء التحديات التي تفرضها جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)، مدفوعا بعرضه التشغيلي للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (التجديد الثاني عشر للموارد)، والذي يغطي الفترة بين عامي 2022 و2024. وفي عام 2021، ستتم الاستفادة من قرب الصندوق المتزايد من العملاء من أجل الاستجابة لاحتياجاتهم بمزيد من الرشاقة والمرونة، مع ضمان الاستجابة للصددمات والمخاطر حال ظهورها، وتعزيز قدرة فقراء الريف على الصمود في وجه تلك الصدمات.
- 3- وبدأ الصندوق في عام 2020 في تنفيذ نموذج عمل معزز وهيكلي مالي مجدد. ويكتسب التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل، وإعادة انتداب الموظفين، والإجراءات المتخذة كاستجابة لدراسة مؤسسة McKinsey لعام 2019 أهمية متزايدة في مساعدة الصندوق على تحقيق أهدافه. ولعبت مواصلة التقدم في إضفاء اللامركزية على نموذج العمل والموارد الحالية، والمقارنة المعيارية بالمؤسسات المالية الدولية الأخرى ومنظمات الأمم المتحدة، و"تحديد الحجم السليم" من أجل ضمان كفاية رأس المال البشري لتلبية الطلب، دورا بالغ الأهمية في عام 2020، وسيستمر هذا التوجه في عام 2021.

- 4- ستكون السنة القادمة هي السنة الأخيرة في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، ولكنها ستشهد أيضا زيادة في الأنشطة المتعلقة بنموذج عمل التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. وسينصب التركيز على مبدئين رئيسيين لزيادة الأثر وتعميقه. ويتمثل المبدأ الأول في القرب. وخلال مشاورات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، كان 16 في المائة فقط من موظفي الصندوق يعملون في المكاتب الميدانية. وتماشيا مع إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، ستؤدي مواصلة اللامركزية إلى رفع نسبة الموظفين التشغيليين من النسبة الحالية البالغة 33 في المائة إلى نسبة 36 في المائة مع الوظائف الجديدة المقترحة لعام 2021 لزيادة الحضور الميداني - مع تحديد هدف يتمثل بنشر 45 في المائة من الموظفين لخدمة ودعم الوظائف في المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق. وأظهرت جائزة كوفيد-19 أيضا أهمية الحضور الميداني للصندوق. حيث أنه يضمن تادية الصندوق لدور في تشكيل استجابة فريق الأمم المتحدة القطري، وفي تنسيق العمل مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها والمؤسسات المالية الدولية والشركاء الإنمائيين الآخرين في الميدان في أوقات الأزمات.
- 5- وبلاستناد إلى الدروس المستخلصة خلال السنوات القليلة الماضية من تطبيق اللامركزية واستجابة الصندوق السريعة لجائحة كوفيد-19، تعكف الإدارة حاليا على إجراء تحليل شامل للحضور الميداني المتزايد والقدرة على الوصول إلى التشكيلة الصحيحة. وتتم هذه العملية جنبا إلى جنب مع التعزيز الشامل للقوة العاملة للصندوق في الميدان، كما أنها تستجيب للحاجة إلى قرب أكبر من المستفيدين.
- 6- وبالإضافة إلى إتمام التجديد الحادي عشر للموارد، سيكون عام 2021 عاما رئيسيا في التحضير للتجديد الثاني عشر للموارد، ولا سيما فيما يخص تصميم المشروعات الجديدة، علاوة على وضع الأسس للأهداف الأكثر طموحا والمتوقعة في مجالات من قبيل تمويل المناخ، والتنوع البيولوجي والتمويل المشترك. ويتمثل المبدأ الثاني لنموذج عمل التجديد الثاني عشر للموارد في الحاجة إلى اعتماد نهج تكيفي ومتمحور حول التعلم من أجل "تنفيذ العمل الإنمائي". وسيتم تسريع الأنشطة المتعلقة بهذا النهج لضمان تمتع الصندوق بالرشاقة الكافية لإجراء تصحيحات المسار بصورة سريعة. وتعد هذه الرشاقة ضرورية عند ظهور مخاطر كفيلة بتفويض الأهداف والنواتج الإنمائية، أو عند حدوث صدمات اقتصادية أو صدمات أخرى. وسيلزم تخصيص موارد كافية لضمان امتلاك الفرق القطرية للأدوات والحوافز للتعلم والتكيف بصورة أسرع. وسيساعد تعزيز عملية ضمان الجودة وصياغة استراتيجيات الخروج أثناء التصميم في عام 2021 على بدء التجديد الثاني عشر للموارد بصورة قوية.
- 7- وسينطوي إبقاء البرامج القطرية التحويلية في صميم تنفيذ التجديد الثاني عشر للموارد على تفاعل أوثق مع مجموعة من العملاء، بالإضافة إلى نهج معمق للتعميم، وتعزيز مشاركة القطاع الخاص. وسيعجل دعم تحقيق هذه الأهداف من تحول المؤسسة من خلال خطة الموظفين، والعمليات والتكنولوجيا، والهيكلية المالية الجديدة للصندوق (ضمان الاستدامة المالية مع تعظيم الموارد لصالح أشد البلدان والسكان فقرا). ولهذا السبب، يتعين على الصندوق الإعداد في عام 2021 لتدخلات تساعد في التخفيف من أسوأ آثار جائحة كوفيد-19، وتضمن تركيز نموذج عمل التجديد الثاني عشر للموارد بصورة أكبر على الجاهزية للمخاطر، والقدرة على الصمود، والنهج التكيفية للتنمية الريفية.
- 8- وسيظل الحفاظ على منظمة عالية الكفاءة وتحقيق المكاسب في الكفاءة والوفورات محط تركيز إدارة الميزانية في عام 2021. وبلغ معدل إجمالي الحافظة النشطة إلى النفقات الإدارية في الصندوق خلال فترة التجديد العاشر للموارد 46 دولارا أمريكيا. وبحلول نهاية عام 2019، تحسن هذا المعدل إلى حوالي 55 دولارا أمريكيا. وسيواصل الصندوق جهوده خلال العام الأخير من فترة التجديد الحادي عشر للموارد للحفاظ على هذا التوجه واحتواء الميزانية الإدارية مع التركيز على الأهداف المحددة لبرنامج القروض والمنح والأولويات المؤسسية لعام 2021.

- 9- وبالإجمال، شهد عام 2020 تعزيزاً لعملية التغيير المستمرة في الصندوق من أجل تعظيم الإيصال وضمان نتائج عالية الجودة. وتجدر الإشارة بشكل خاص إلى ما يلي: (1) استمرار نشر البنود الرئيسية في جدول أعمال الإصلاح الداخلي وترشيد التغييرات الأخيرة ضمن الهياكل، والعمليات، والنظم التنظيمية؛ (2) الانخراط المتزايد مع القطاع الخاص من خلال المبادرات والعمليات الناجحة؛ (3) مواصلة تعزيز الهيكلية المالية للمنظمة، مع تحسين إجراءات الإدارة والأدوات المالية من أجل دعم أنشطة الاقتراض الحالية والبنية المتنوعة لرأس المال؛ (4) التقدم المحرز في رؤية الصندوق 2.0 ونموذج العمل المستقبلي.
- 10- ويتطلب تحريك الصندوق نحو الإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسية جهوداً واستثمارات متواصلة بغية تحقيق تقدم ملموس عبر كافة أبعاد نموذج العمل. ومن المتوقع زيادة تسريع العمل على إطار إدارة المخاطر المؤسسية من خلال المكتب المكرس لإدارة المخاطر المؤسسية الذي تم تأسيسه مؤخراً. وسيقود المكتب المسيرة نحو مواصلة تنفيذ ورصد إطار إدارة المخاطر المؤسسية يتسم بالكفاءة والفعالية والحفاظ عليه، ومن شأن هذا الإطار أن يدعم رؤية الصندوق الاستراتيجية ومهمته. وسيترتب على ذلك كلفة ولكن سيضيف قيمة كبيرة. وفي عام 2021، سيحتاج مكتب إدارة المخاطر المؤسسية إلى المزيد من التأسيس وتعيين موظفين من أصحاب المؤهلات العالية، وستتم إعادة انتداب بعضهم من شعب أخرى بينما سيتم تعيين آخرين من خارج المنظمة. كما سيتطلب مكتب إدارة المخاطر المؤسسية دعماً خارجياً لتيسير الانتقال من الهيكل الحالي لإدارة المخاطر والضوابط إلى مستوى أكثر تقدماً لنضج المخاطر من خلال تطبيق عملية إدارة المخاطر كخط دفاع ثانٍ.
- 11- وكوحدة تشغيلية جديدة، سيقوم مكتب إدارة المخاطر المؤسسية في الأشهر القادمة بوضع الهيكل الجديد للجنة المخاطر، والمواثيق ذات الصلة. وبالإضافة إلى ذلك، يخطط المكتب لإعداد نسخة محدثة من خارطة الطريق وإتمامها من أجل التطبيق الكامل لإدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك التسلسل ونقاط المراقبة، وأنشطة دعم التصنيف في الرصد والضوابط للمساهمة في التقديرات الإيجابية لأصحاب المصلحة وتقييمات متانة الصندوق كمقترض، والمقاييس المحدثة لأغراض الإبلاغ عن استساغة المخاطر في لوحة المخاطر المؤسسية. وسيجري المكتب أيضاً تقديراً وعملية تثبيت من جودة البيانات وقواعد البيانات المستخدمة لرصد مخاطر المستوى 3 والإشراف عليها.
- 12- كما اشتملت خطوة الصندوق لتعزيز هيكلته المالية على تهيئة نفسه للحصول على تصنيف ائتماني قوي. ويعتبر الصندوق الأول من نوعه في منظومة الأمم المتحدة في الحصول على تصنيف ائتماني عام. وسيضيف تصنيف AA+ (مستقر) الذي أعلنته وكالة فيتش للتصنيف الائتماني في أكتوبر/تشرين الأول 2020 الزخم للجهود الدولية الرامية إلى تحفيز التمويل الإضافي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030 وضمان عدم تخلف أحد عن الركب. وتمثل مجال التركيز الرئيسي الآخر في عام 2020 في الاستفادة من الموارد الأساسية الحالية لتنفيذ استراتيجية الصندوق الجديدة للانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024. ويشكل ذلك أحد ركائز الاستدامة المالية للصندوق في المستقبل. وسيستمر العمل لتحقيق هذه الغاية في عام 2021.
- 13- وبدأت عملية المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق في فبراير/شباط وستواصل خلال عام 2020 إلى أن تتم إحالة القرار النهائي للموافقة عليه في دورة مجلس المحافظين لعام 2021. وعلى الرغم من الظروف الحالية المحفوفة بالتحديات، فقد اكتسب تجديد الموارد زخماً خلال الأشهر القليلة الماضية، حيث قدمت 10 بلدان تعهدات للتجديد الثاني عشر للموارد، بما في ذلك ثلاثة بلدان ضاعفت تعهداتها بالمقارنة مع التجديد الحادي عشر للموارد. وخلال فترة المشاورات وحتى الوقت الراهن، كرر الأعضاء عبر جميع القوائم دعمهم القوي للصندوق ومهمته، وأعربوا عن التزامهم بحشد الموارد اللازمة للصندوق ليوصل دعم فقراء الريف مع الحفاظ في الوقت نفسه على استدامته المالية على المدى الطويل. ويكمن أحد الدروس الرئيسية المستخلصة من عمليات تجديد الموارد السابقة في الحاجة إلى إشراك المزيد من أصحاب المصلحة في وقت

أبكر وبشكل أكبر.

- 14- وسيكون عام 2021، باعتباره العام الثالث والأخير من التجديد الحادي عشر للموارد، عاما حاسما لتحقيق أهداف برنامج العمل. وبعد التنفيذ القياسي لتمويل المشروعات الجديدة في عام 2019، وبرنامج القروض والمنح في الصندوق المتوقع لعام 2020 بقيمة 869 مليون دولار أمريكي، وعلى الرغم من القيود التي فرضتها جائحة كوفيد-19 على تنفيذ المشروعات، تصل قيمة برنامج القروض والمنح في الصندوق المتوقع لعام 2021 إلى 934 مليون دولار أمريكي، مما يعكس نية الإدارة المتمثلة بتحقيق توازن بين تنفيذ المشروعات الجديدة والتركيز على جودة وأداء المشروعات الجاري تنفيذها، وذلك بهدف التقليل إلى أقصى حد ممكن من أثر الجائحة وتحقيق أهداف التجديد الحادي عشر للموارد.
- 15- وللإيجاز، ستمثل أهداف الصندوق الرئيسية لعام 2021 فيما يلي: (1) تحقيق برنامج القروض والمنح المخطط له للتجديد الحادي عشر للموارد بمشروعات عالية الجودة وذات صلة، وتقليل الاختلالات الناجمة عن جائحة كوفيد-19؛ (2) الانخراط بفعالية مع عدد أكبر من أصحاب المصلحة وضمان تجديد ناجح للموارد؛ (3) تعزيز الإصلاحات الداخلية؛ (4) إضفاء المزيد من التنوع على مصادر التمويل من أجل تلبية الطلب المتزايد على المشروعات الإنمائية؛ (5) مواصلة التطرق لتوصيات الدراسة الخاصة بالموارد البشرية بشأن النقص في قدرات قوة العمل وإمكاناتها.
- 16- ويعتبر برنامج عمل الصندوق مجموعة شاملة من التدابير الرامية إلى تحسين الكفاءة التنظيمية، ومعالجة كفاية الموارد البشرية وتعظيم الأثر. وتعتزم الإدارة تنفيذ جدول الأعمال الطموح هذا عن طريق تطبيق نهج يتسم بفعالية التكاليف والمواءمة الكفؤة للموارد مع الأولويات الاستراتيجية، بالترافق مع نشر خطة الموظفين، والعمليات والتكنولوجيا والتي سيتم تمويلها من خلال الشريحة الثانية من الميزانية الخاصة بتنفيذ خطة الاستثمار الموجه لبناء القدرات.

## ثانيا - المنظور الحالي

### ألف - أثر الأزمة الناجمة عن جائحة كوفيد-19 واستجابة الصندوق

- 17- بالنظر إلى آثار جائحة كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي والأثر المترتب على الأمن الغذائي، بات تركيز الصندوق لموارده حيث تشتد الحاجة إليها أهم من أي وقت مضى بالنسبة للأعضاء. وليتمكن الصندوق من مضاعفة أثره بحلول عام 2030، يتوقع الأعضاء منه رفع مستوى طموحاته الخاصة بمواضيع التعميم الأربعة، وهي البيئة والمناخ، والتمايز بين الجنسين، والشباب، والتغذية؛ وتحسين نموذج عمله، وعلى وجه الخصوص قربه من الحكومات والمستفيدين والشركاء؛ وتعزيز مرونته فيما يتعلق بأنواع الأدوات والحلول التي يمكنه تقديمها. وإدارة الصندوق واثقة بقدرتها على تلبية هذه التوقعات. وتدرك الدول الأعضاء أن هذه الطموحات ستتطلب الدعم من خلال تجديد قوي للموارد والقيام باستثمارات في القدرات على المستويين القطري والإقليمي. ويستلزم تقديم استجابة شاملة لأزمة غير مسبوقه من هذا النوع استهدافا دقيقا لموارد شحيحة.
- 18- وفي عام 2020، خلفت تطورات جائحة كوفيد-19 أثرا كبيرا على عمليات الصندوق. وعلى مدار العام، أبلغت معظم الفرق القطرية عن تعطل هامشي أو جزئي في أنشطة برامجها، فيما أبلغ البعض عن تعليق عملياتهم القطرية. ومن أصل 41 مركز خدمة تابع للصندوق، توجب على 32 مركزا العمل عن بعد حتى حلول الصيف.
- 19- واستجابة للأزمة، اتخذ الصندوق إجراءات سريعة لتحديد أولويات العمل الجاري في البلدان لضمان عدم تأثر النتائج الإنمائية. وفي غياب البعثات الميدانية نتيجة القيود المفروضة على السفر بسبب جائحة كوفيد-19،

أجرت فرق تنفيذ المشروع مهام التصميم والإشراف عن بعد.

20- وبحلول أكتوبر/تشرين الأول، عاد العديد من الفرق القطرية إلى التشغيل شبه الكامل، على الرغم من التحديات التي تفرضها الأزمة في جميع أنحاء العالم. غير أنه يجب إجراء أنشطة للحاق بالركب في عام 2021، ولا سيما بالنسبة للمشروعات الإنشائية حيث لا يكفي الإشراف عن بُعد لإبقائها على المسار الصحيح.

## باء- تحديث بشأن برنامج القروض والمنح لعام 2020

21- بتاريخ 26 أكتوبر/تشرين الأول 2020، وصلت قيمة برنامج القروض والمنح في الصندوق المتوقع لعام 2020 إلى 869 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك ثلاث عمليات طوارئ استجابة لجائحة كوفيد-19. ويشمل ذلك: برنامجين إقليميين (بما يتماشى مع التزام التجديد الحادي عشر للموارد بتجريب الإقراض الإقليمي)، و22 برنامجاً/مشروعاً جديداً (منها ثلاث عمليات طوارئ استجابة لجائحة كوفيد-19، وعملياتاً إقراض مستند إلى النتائج بما يتماشى مع التزام التجديد الحادي عشر للموارد بتجريب الإقراض المستند إلى النتائج)، وتمويلاً إضافياً لثمانية مشروعات جارية. وتوجد ضمن مقترحات التمويل الإضافي: (1) أربعة مقترحات لسد فجوات تمويلية تم تحديدها مسبقاً؛ (2) مقترحات لسد الفجوات التمويلية وتوسيع نطاق العمليات في الوقت نفسه؛ (3) مقترح لتوسيع النطاق؛ (4) مقترح قيد التصميم استجابة لجائحة كوفيد-19.

### الحافظة

22- بتاريخ 25 سبتمبر/أيلول 2020، تضمنت الحافظة 236 مشروعاً بقيمة إجمالية قدرها 8.6 مليار دولار أمريكي. وتتألف حافظة المنح النشطة من 157 منحة بقيمة تبلغ 215 مليون دولار أمريكي.

23- وبموجب برنامج المنح العالمية والإقليمية والقطرية، من المتوقع الموافقة على 19 منحة بقيمة تقريبية تبلغ 30 مليون دولار أمريكي بحلول نهاية عام 2020.

## جيم - استخدام صافي الميزانية العادية في عامي 2019 و2020

### الاستخدام الفعلي في عام 2019

24- وصلت النفقات الفعلية من الميزانية العادية لعام 2019 إلى 150.56 مليون دولار أمريكي، أي 95.2 في المائة من الميزانية المعتمدة البالغة 158.21 مليون دولار أمريكي. ويرجع الارتفاع الطفيف في الاستخدام (مقارنة بنسبة 94.5 في المائة في عام 2018) في المقام الأول إلى نتائج التأخير الذي سببته عملية إعادة انتداب الموظفين واللامركزية في الإعلان عن الشواغر، الأمر الذي أدى إلى تحقيق وفورات في مكون ميزانية الموظفين، فضلاً عن مكاسب على مستوى الكفاءة نتيجة الإصلاحات الداخلية.

الجدول 1

استخدام الميزانية العادية - الفعلي للفترة 2018-2019 والمتوقع لعام 2020  
(ملايين الدولارات الأمريكية)

المتوقع لعام 2020		كامل عام 2019		كامل عام 2018	
المتوقع	الميزانية	الفعلي	الميزانية	الفعلي	الميزانية
142.74	157.90	150.56	158.21	146.95	155.54
90.4		95.2		94.5	
				النسبة المئوية للاستخدام	

### التوقعات لعام 2020

25- على الرغم من الاختلال الناجم عن الجائحة العالمية، من المتوقع أن تؤدي الجهود الرامية إلى تقديم مساهمة عالية الجودة ومعتمدة في المستوى الإجمالي المستهدف لبرنامج القروض والمنح لفترة التجديد الحادي عشر

الموارد والبالغ 3.5 مليار دولار أمريكي إلى وصول استخدام الميزانية إلى 142.74 مليون دولار أمريكي أي حوالي 90.4 في المائة في عام 2020 مقارنة بنسبة 89 في المائة التي تم تقديرها في الاستعراض المسبق رفيع المستوى للميزانية. غير أنه يجدر القول بأن المستوى الحالي لعدم اليقين يجعل من الصعب إعطاء تقديرات دقيقة في هذه المرحلة، وينبغي النظر إلى أي إسقاط على أنه تقريبي.

26- وتستند الزيادة الطفيفة في الاستخدام المتوقع للميزانية بالمقارنة مع الاستعراض المسبق رفيع المستوى إلى أحدث البيانات الفعلية حتى سبتمبر/أيلول 2020 والإسقاطات الخاصة ببقية العام، كما أنها تعكس جزءاً من إعادة تخصيص النفقات للاستجابة للتحديات التي تفرضها الجائحة العالمية. وتنعكس حالات انعدام اليقين الاستثنائية التي واجهها الصندوق هذا العام في انخفاض تقديري في تنفيذ الميزانية.

27- وبالمقارنة مع عام 2019، يعزى الانخفاض المرتفع نسبياً في استخدام الميزانية بشكل رئيسي إلى حظر السفر المرتبط بالجائحة. وشهد السفر انخفاضاً بنسبة 27 في المائة في الأشهر الستة الأولى على أساس سنوي، مما أدى بدوره إلى إبطاء تنفيذ المشروعات وخفض التكاليف ذات الصلة بنسبة 12 في المائة لنفس الفترة.

28- ويعرض الجدول 2 استخدامات الميزانية الفعلية لعام 2019، والميزانية المدرجة لعام 2020 والميزانية المتوقعة لعام 2020، موزعة حسب الدوائر.

#### الجدول 2

استخدام الميزانية العادية حسب الدوائر، الأرقام الفعلية لعام 2019، وميزانية عام 2020 والتوقعات لعام 2020 (ملايين الدولارات الأمريكية)

الدائرة	الميزانية الفعلية لعام 2019	ميزانية عام 2020 (التي أعيدت مواعيتها)*	ميزانية عام 2020 المقارنة بالميزانية التي أعيدت مواعيتها	النسبة المئوية المتوقعة
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	2.87	3.18	3.18	75
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	7.37	9.08	8.77	94
دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	14.79	16.59	16.59	91
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	14.07	15.81	15.81	90
دائرة إدارة البرامج	57.48	62.91	62.91	79
دائرة العمليات المالية	11.31	13.52	13.83	87
دائرة خدمات المنظمة	30.27	26.77	26.77	118
مركز التكاليف المؤسسية	12.42	10.04	10.04	90
التخفيضات المقررة	-	-	-	-
<b>الإجمالي</b>	<b>150.57</b>	<b>157.90</b>	<b>157.90</b>	<b>90.4</b>

\* تعكس الميزانية التي أعيدت مواعيتها الهيكل التنظيمي المعدل بعد نقل وحدة المخاطر من دائرة العمليات المالية إلى مجموعة دعم الخدمات المؤسسية الذي دخل حيز النفاذ في 1 سبتمبر/أيلول 2020.

29- ويعود تراجع الاستخدام بالمقارنة مع عام 2019 إلى حد كبير إلى البنود الناتجة عن أثر جائحة كوفيد-19، ولا سيما الانخفاض الكبير في نفقات السفر والاستشارات. وينعكس هذا على وجه الخصوص في الدوائر التي تحتوي على مكونات سفر أكبر مثل مكتب الرئيس ونائب الرئيس ودائرة إدارة البرامج. ومن ناحية أخرى، شهدت دائرة خدمات المنظمة زيادة كبيرة وغير متوقعة في النفقات، وتحديدًا على صعيد إدارة المرافق لاحتواء جائحة كوفيد-19 وإدارتها، فضلاً عن تكاليف تكنولوجيا المعلومات من أجل تكيف البنية التحتية مع الترتيبات الجديدة للعمل عن بُعد وتدابير العمل الهجينة.

30- وبشكل عام، يمكن عزو انخفاض النسبة المئوية المتوقعة للاستخدام في عام 2020 بشكل أساسي إلى جائحة كوفيد-19. وبالإضافة إلى ذلك، تحققت بعض مكاسب الكفاءة التي استحدثتها الإدارة في عام 2019، وتم تعزيزها في عام 2020. وساعد ذلك الصندوق على الحفاظ على نهج متحفظ في استخدام الموارد من دون

المساومة على حاجة المستفيدين منه إلى المساعدة، وذلك في ضوء بيئة عدم اليقين التي فرضتها الجائحة العالمية فيما يخص العمليات.

31- وفيما يتعلق بميزانية عام 2021، من المقترح إنشاء مرفق ترحيل بنسبة 10 في المائة من الميزانية غير المستخدمة لعام 2020 (أعلى من نسبة الترحيل العادية التي تبلغ 3 في المائة) للسماح بإتمام التجديد الحادي عشر للموارد بنجاح، ولا سيما من أجل الاستجابة للتهديدات التي ستواجه البرامج في مشهد ما بعد جائحة كوفيد-19. ويؤدي الأثر السلبي للجائحة على العمليات في عام 2020 إلى بروز الحاجة إلى استعراضات معززة للجودة من أجل التخفيف من المخاطر الإضافية على العمليات القطرية للصندوق.

32- والصندوق ملتزم بالتمويل المستند إلى النتائج وقياس أثر برامج القطرية. ونظرا لخروج أنشطة تقييم الأثر الضرورية عن مسارها بصورة جزئية نتيجة الجائحة، فمن المطلوب اتخاذ تدابير تصحيحية لمرة واحدة في عام 2021.

33- وتشمل الأنشطة غير المتكررة بعد استكمال عملية التصنيف الائتماني تقديم الدعم الإضافي لوحة التمويل في شعبة خدمات الخزانه، وذلك تحضيراً لبرنامج الاقتراض لفترة التجديد الثاني عشر للموارد. ويستدعي الدعم المساعدة في إعداد استراتيجية تمويل سنوية، وتنفيذ عمليات الطروحات الخاصة، والعلاقات مع المستثمرين، وعمليات إدارة الخصوم واستراتيجيات التسويق الجديدة.

34- ويزيد تعزيز مواضيع التعميم وإتمام الإصلاحات التنظيمية، مثل تلك التي دعت إليها دراسة McKinsey، من تعقيد التعامل مع الطلبات المتزايدة بموجب ميزانية النمو الحقيقي الصفري المقترحة للسنة الثالثة على التوالي. وفي عام 2020، تم تحقيق الإنجاز السريع في تصميم مرفق الصندوق لتحفيز فقراء الريف على سبيل المثال، من خلال مزيج من إعادة تخصيص بنود ذات استخدام منخفض في الميزانية والاستفادة من المرونة التي وفرتها الزيادة في مخصص الترحيل. وسلطت المشاورات الجارية للتجديد الثاني عشر للموارد الضوء على الحاجة إلى إيجاد التوازن الصحيح بين طموح التعهد بالتزامات إضافية وجدوى هذه الالتزامات بالنظر إلى التكاليف الإضافية التي تنطوي عليها.

35- وبالإضافة إلى إتمام التجديد الحادي عشر للموارد، سيكون عام 2021 عاما رئيسيا في التحضير للتجديد الثاني عشر للموارد، ولا سيما فيما يخص تصميم المشروعات الجديدة. وهذا يعني أنه سيتم تسريع الأنشطة الداعمة للنهج التكيفي الذي يتمحور حول التعلم من أجل ضمان تمتع الصندوق بالرشاقة الكافية لإجراء تصحيحات المسار بسرعة عند ظهور مخاطر كبيرة، أو عند ظهور صدمات اقتصادية أو صدمات أخرى. وبالإضافة إلى ذلك، يتوقع الصندوق أن يبدأ في عام 2021 بوضع الأسس لأهداف أكثر طموحا في مجالات إنمائية من قبيل تمويل المناخ والتنوع البيولوجي والتمويل المشترك. ولا غنى عن وجود مرفق ترحيل يتسم بالمرونة والسعة لضمان مثل هذه المرونة والقدرة على التكيف.

36- وتزيد الأنشطة غير المتكررة الإضافية واللازمة لزيادة الانخراط مع القطاع الخاص بعد الانتهاء من عملية التصنيف الائتماني، وتعزيز مواضيع التعميم، وإكمال الإصلاحات التنظيمية مثل تلك التي دعت إليها دراسة مؤسسة McKinsey، من تعقيد إدارة الطلبات المتزايدة بموجب ميزانية النمو الحقيقي الصفري المقترحة للسنة الثالثة على التوالي. ووفقا للممارسة المعتادة، سيتم تقديم تفاصيل تخصيص جميع الأموال المرحلة إلى المجلس التنفيذي. وقد تم إدراج هذا الطلب في مشروع قرار مجلس المحافظين الخاص بميزانية عام 2021، والذي يرد في الجزء الخامس من هذه الوثيقة.

37- ومن المعترف به أن هذا الطلب استثنائي للغاية ويأتي نتيجة لجائحة كوفيد-19 غير المتوقعة. والصندوق ملتزم بالعودة إلى مستويات الترحيل السابقة في عام 2022.

## دال - المخصصات المرحّلة من عام 2019

- 38- تنص قاعدة ترحيل الأموال غير المستخدمة من الميزانية، الجاري العمل بها منذ عام 2004، على أنه يمكن ترحيل الاعتمادات غير الملتمزم بها في نهاية السنة المالية إلى السنة المالية التالية بنسبة لا تتعدى 3 في المائة من الميزانية السنوية المعتمدة للسنة السابقة.
- 39- وتاريخياً، وفرت هذه القاعدة مرونة ضرورية من أجل ضمان تطابق الموارد مع مستوى الأنشطة المطلوبة. وبالنسبة لعام 2020، وافق مجلس المحافظين على ترحيل الاعتمادات غير الملتمزم بها في نهاية السنة المالية 2019 إلى السنة المالية 2020 بنسبة لا تتجاوز 5 في المائة من الاعتمادات المقابلة، وذلك لأغراض دعم تنفيذ بعض الأولويات المؤسسية. وأظهر ذلك بوضوح أهمية زيادة المرونة: بالنظر إلى طموح الصندوق المتمثل بمضاعفة أثره بحلول عام 2030، كان من الممكن أن يؤدي فرض سقف على عنصر الترحيل المقترح إلى عرقلة قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية للطلبات الجديدة.
- 40- وبالنظر إلى أن نسبة الاستخدام الفعلي للميزانية في عام 2019 كانت 95.2 في المائة، بلغت قيمة المبلغ المرحّل 7.65 مليون دولار أمريكي، أي 4.8 في المائة من إجمالي الميزانية المعتمدة لعام 2019، وهي نسبة أقل من الحد الأقصى البالغ 5 في المائة. وحتى 30 سبتمبر/أيلول 2020، تم استخدام حوالي 4.6 مليون دولار أمريكي (أي 61 في المائة) من أصل المبلغ الذي تم تخصيصه سابقاً خلال العام والبالغ 7.51 مليون دولار أمريكي. وستتم إعادة أي رصيد غير مخصص وغير مستخدم من عام 2019 إلى مجمع الموارد العادية للصندوق.
- 41- وأفسحت المخصصات المرحّلة من عام 2019 مجالاً إضافياً لتمويل الأنشطة استجابة لأزمة جائحة كوفيد-19 غير المتوقعة، والتي أظهرت حاجة أوضح إلى سعة ترحيل أكبر. وبالتالي أمكن تلبية مستوى عالٍ من طلبات الدوائر المتعلقة بمخرجات هامة وعاجلة لم تكن متوقعة لدى إعداد الميزانية. وتضمنت التعهدات الاستراتيجية الهامة التكيف المؤسسي مع وضع جائحة كوفيد-19 (مثل تحسينات البنية التحتية، وقاعات الاجتماعات المختلطة، والتدابير المتعلقة بالصحة)، بالإضافة إلى تكيف أنشطة البرامج مع الظروف الجديدة، وتوسيع نطاق المشروعات الفائزة في تحدي الابتكار. وتمثل القصد من هذه المبادرة في توليد الأفكار والترويج لها بين موظفي الصندوق فيما يخص تعزيز الشراكات، والقضاء على البيروقراطية، وتعزيز التواصل، والاستفادة من التقنيات المبتكرة لتحليل البيانات، كما في مجال بيانات نظم المعلومات العالمية على سبيل المثال.
- 42- وأثبتت الموافقة على المبالغ المرحّلة بما يزيد عن نسبة 3 في المائة المعتادة أنها كانت محورية في مساعدة الإدارة على التنطوق للأولويات الاستراتيجية غير المتوقعة خلال هذا العام الاستثنائي. وفي السنوات الأخيرة، أثبت مرفق الترحيل أنه لا يقدر بثمن في الإعداد لمخرجات رئيسية لا تحدث بصورة سنوية مثل تقرير التنمية الريفية الرئيسي كل ثلاث سنوات. وقد تم استخدام مرفق الترحيل لإطلاق العديد من المبادرات الاستراتيجية الجديدة مثل مرفق التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والعمل الرامي إلى منع الاستغلال والاعتداء الجنسيين. وفي خضم الأزمة، أجرى الصندوق مشاورات موسعة مع أعضاء شبكة إدارة التخطيط، والميزنة والأداء، والتي غالباً ما وفرت للصندوق، في فترات تجديلات الموارد السابقة، خيار موازنة الأنشطة حول برنامج العمل الخاص به عبر السنوات.
- 43- وجرى تحديد الأنشطة الرئيسية وتقوم شعبية الموارد البشرية بتنفيذها فيما يخص نظام إدارة الأداء، والإدارة المتكاملة للمواهب، وإدارة الغياب. وبالإضافة إلى ذلك، تلقت شعبية الموارد البشرية تمويلًا للعمل على النواتج الرئيسية للاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2019. ويرد في الملحق الثامن جدول يوضح استخدام الموارد المرحّلة لعام 2019 والأنشطة ذات الأولوية التي قامت كل دائرة بتمويلها.



### ثالثاً - قروض وميزانية الصندوق العادية المراعية للمنظور الجنساني

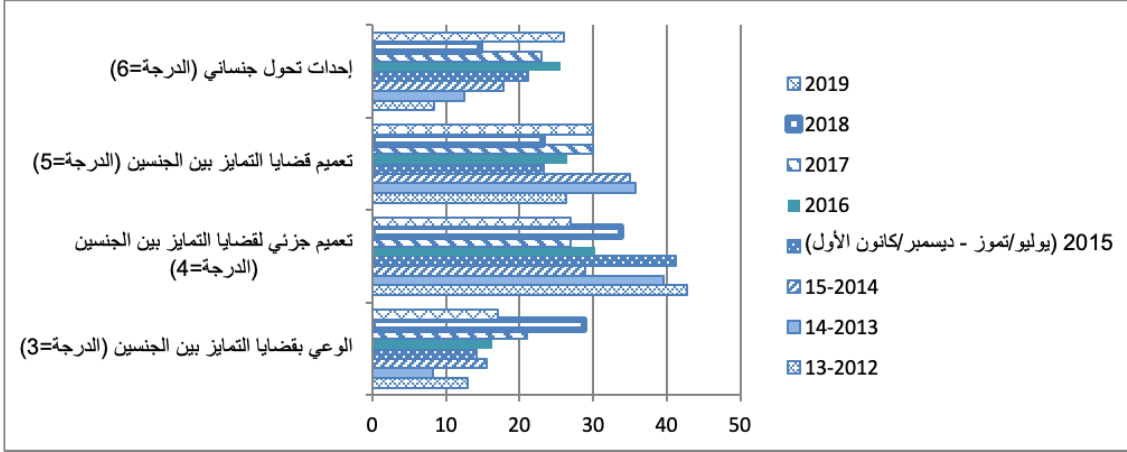
- 44- عملاً بخطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، يسعى الصندوق باستمرار إلى تحسين تخصيص موارده لأنشطة التمايز بين الجنسين. وتعمل الزيادة في عدد الأخصائيين والمحللين المعنيين بالتمايز بين الجنسين والإدماج الاجتماعي على توجيه المنظمة في هذا الاتجاه.
- 45- وتواصل ميزانية عام 2021 استخدام المنهجية التي تم إعدادها في عام 2013 من أجل تحديد مدى مراعاة المنظور الجنساني في القروض، في حين تم تنقيح منهجية رصد العناصر المتعلقة بالتمايز بين الجنسين في ميزانية الموظفين العادية في عام 2020. وتم تصميم نظام تخطيط الميزانية الجديد، والذي بدأ العمل به في عام 2019، بشكل يبصر وضع خرائط لتكاليف الموظفين وغير الموظفين حسب مواضيع التعميم. ومن الممكن الاستعانة بهذه الوظيفة الجديدة في السنوات القادمة من أجل إجراء رصد يتسم بدقة أكبر ويقوم على نظام لتخصيص الموارد حسب مواضيع التعميم.
- 46- ويتم عرض نتيجة عملية هذا العام في الفقرات التالية.

#### قروض الصندوق المراعية للمنظور الجنساني

- 47- يتم قياس مدى مراعاة حافطة قروض الصندوق للمنظور الجنساني في مرحلة التصميم من حيث القيمة (الشكل 1). وتم إجراء تحليل لمدى مراعاة المنظور الجنساني على 48 قرصاً صادق عليها المجلس التنفيذي في عام 2019 بقيمة تبلغ 1.639 مليار دولار أمريكي تقريباً. ومن بين هذه القروض، كان هناك 38 قرصاً - بقيمة تبلغ 1.396 مليار دولار أمريكي - مؤهلاً للتحليل. وتظهر النتيجة الإجمالية لمراعاة المنظور الجنساني للقروض التي تم تحليلها تصنيف 83 في المائة من قيمة القرض على أنها مرضية إلى حد ما وأفضل من ذلك، بالمقارنة مع 71.4 في المائة في تحليل العام الماضي، و80 في المائة في عام 2017، و82 في المائة في عام 2016، و86 في المائة في عام 2015.
- 48- وارتفعت نسبة إجمالي قيمة القروض التي يمكن تصنيفها على أنها تحدث تحولاً جنسانياً إلى 26 في المائة (بما يعادل 358.59 مليون دولار أمريكي)، بالمقارنة مع نسبة 14.6 في المائة في العام السابق، ونسبة 23 في المائة في عام 2017 حيث عادت إلى نفس المستوى المسجل في عام 2016.
- 49- ويمكن أن يُعزى هذا الاتجاه الإيجابي إلى ما يلي: (1) إضفاء الطابع المؤسسي على معايير تصنيف المشروعات باعتبارها تحدث تحولاً جنسانياً عند التصميم، وتوفير مبادئ توجيهية واضحة لموظفي الصندوق والخبراء الاستشاريين المعنيين؛ (2) نموذج جديد لتصميم المشروعات يدعو صراحة إلى استراتيجية للاستهداف وللتمايز بين الجنسين؛ (3) وجود موظف من شعبة البيئة، والمناخ، والتمايز بين الجنسين والإدماج الاجتماعي في جميع فرق تصميم المشروعات.

الشكل 1

توزيع إجمالي قيمة القروض الموافق عليها حسب درجات التمايز بين الجنسين  
(النسبة المئوية لإجمالي قيمة القرض)



### تحديد الأنشطة المتعلقة بالتمايز بين الجنسين والداعمة له في الميزانية العادية

50- تم عرض أول محاولة لتحديد مدى مراعاة المنظور الجنساني في الميزانية العادية للصندوق في وثيقة ميزانية عام 2014. وفي عمليات إعداد الميزانية في عامي 2015 و2016، تم إدماج طريقة أكثر دقة لتحديد البيانات المتعلقة بالتمايز بين الجنسين وتطوي على إسناد أفضل. وحددت هذه الطريقة مدى مراعاة المنظور الجنساني في الميزانية العادية للصندوق بقدر أكبر من الشمولية، وذلك ضمن قيود النظام المتوفر حينها. وكجزء من سعي الصندوق إلى تحسين نهجه وجمعه للبيانات، جمع مكتب الميزنة الاستراتيجية في إعداد ميزانية عام 2021، بالتعاون مع أخصائيي التمايز بين الجنسين في الصندوق، تقديرات محدثة لكل فئة من فئات الوظائف في المنظمة من أجل التأكد من تعبير البيانات بدقة أكبر عن مكون التمايز بين الجنسين في وقت الموظفين.

51- ونفّح الصندوق منهجيته لتقدير الحصة المخصصة للتمايز بين الجنسين في ميزانية الموظفين. وتم تحديث النسب المئوية المقدرة للوقت الذي يقضيه الموظفون في المهام المتعلقة بالتمايز بين الجنسين بموجب نهج تشاركي. وقدمت جميع الشعب تقديراتها، وتم بعدئذ تجميعها مركزيا والتثبت من صحتها من قبل أخصائيي التمايز بين الجنسين في الصندوق. وبلغت النتيجة الإجمالية لهذه العملية نسبة 7 في المائة في جميع أنحاء الصندوق. وعلى أساس الدوائر، تم تسجيل أعلى معدل لتعميم التمايز بين الجنسين في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وذلك بنسبة 11 في المائة، ويرجع ذلك أساسا إلى التركيز الرئيسي على التمايز بين الجنسين في شعبة البيئة، والمناخ، والتمايز بين الجنسين والإدماج الاجتماعي. وتم تسجيل ثاني أعلى نسبة مئوية في دائرة إدارة البرامج ومجموعة دعم الخدمات المؤسسية، وكلاهما عند نسبة 8 في المائة في المتوسط.

### رابعا - برنامج عمل عام 2021

52- تصل قيمة برنامج القروض والمنح في الصندوق المقرر لعام 2021 إلى 934 مليون دولار أمريكي (بما يشمل ما تبقى من التمويل الذي قدمه الصندوق في إطار مرفق تحفيز فقراء الريف). وسيواصل الصندوق بذل جهود دؤوبة لرفد هذا البرنامج الأساسي بنحو 50 مليون دولار أمريكي من الأموال التي يديرها الصندوق والمتوقع تعبئتها من مصادر أخرى، مثل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وحساب أمانة المرفق الإسباني للتمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي (حساب الأمانة الإسباني)، ومرفق البيئة العالمية، وصندوق أقل البلدان نموا، والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، والمفوضية الأوروبية والاتحاد الأوروبي، والصندوق الأخضر للمناخ، علاوة على المنح الثنائية التكميلية والمتممة، ليصل بذلك إجمالي برنامج القروض والمنح إلى 984 مليون دولار أمريكي. وقد أعد الصندوق بالفعل ذخيرته من

المشروعات لعام 2021 بالاستناد إلى خطط مشتركة بين الدوائر على مستوى المراكز دون الإقليمية، ومشاورات قطرية.

53- وتواصل إدارة الصندوق التركيز على الجودة عند الإدراج وعلى تحسين أداء المشروعات الجاري تنفيذها بغية تحقيق أهداف التجديد الحادي عشر للموارد، بما في ذلك في مجالات التعميم الأربعة. ويشمل ذلك زيادة الإشراف على المشروعات التي تواجه مشاكل ودعم تنفيذها، والاستجابة للتغيرات في الممارسة المتبعة (مثل الإشراف عن بُعد أو الإشراف الجزئي) خلال عام 2020 الناتجة عن جائحة كوفيد-19.

الجدول 3

برنامج القروض والمنح الفعلي والمتوقع  
(ملايين الدولارات الأمريكية)

المخطط	المتوقع	الفعلي <sup>أ</sup>				
		2019	2018	2017	2016	
889	809	1 640	1 137	1 262	742	قروض الصندوق (بما في ذلك منح مكونات القروض) ومنح إطار القدرة على تحمل الديون
35	30	58	52	51	48	منح الصندوق
10	30	-	-	-	-	مرفق الصندوق لتحفيز فقراء الريف (تمويل الصندوق)
934	869	1 698	1 189	1 313	790	مجموع برنامج القروض والمنح في الصندوق
50	12	34	132	83	84	أموال أخرى تحت إدارة الصندوق <sup>ب</sup>
984	881	1 732	1 321	1 396	874	مجموع برنامج القروض والمنح
1 321	1 588	3 479	1 080	800	460	التمويل المشترك، الدولي (صافي من التمويل الذي يديره الصندوق) والمحلي
2 305	2 469	5 211	2 401	2 196	1 334	مجموع برنامج العمل
	غير متاحة	8 608	7 051	6 846	6 860	الحافظة قيد التنفيذ

<sup>أ</sup> المصدر: نظام المنح والمشروعات الاستثمارية في 26 أكتوبر/تشرين الأول 2020. وتعكس المبالغ الحالية أي زيادة (نقصان) في التمويل أثناء التنفيذ، بما يشمل التمويل المشترك المحلي والدولي الإضافي.

<sup>ب</sup> الأموال الأخرى التي يديرها الصندوق، بما في ذلك برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وحساب أمانة المرفق الإسباني للتمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي (حساب الأمانة الإسباني)، ومرفق البيئة العالمية، وصندوق أقل البلدان نمواً، والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، والمفوضية الأوروبية والاتحاد الأوروبي، والصندوق الأخضر للمناخ، بالإضافة إلى المنح الثنائية التكميلية والمتمة.

54- ويجري حالياً إعداد نحو 28 مشروعاً وبرنامجاً جديداً، علاوة على ستة مقترحات تمويل إضافية (يهدف أحدها إلى توسيع النطاق فيما تهدف المقترحات الخمسة الأخرى إلى سد فجوات تمويلية قائمة)، للموافقة عليها خلال عام 2021 (انظر الملحق الأول).

55- وفي عام 2020، بدأ الصندوق بالعمل على تعزيز نظمه للتتبع التشغيلي من أجل رسم صورة أوضح للمساهمة الفعلية التي تقدمها الحافظة النشطة في أهداف التنمية المستدامة والتوزيع الإشاري لخير المشروعات الاستثمارية، بما في ذلك حسب التركيز المواضيعي ومواضيع التعميم. ويرد فيما يلي التوزيع رفيع المستوى للحافظة الحالية حسب القطاع:

الجدول 4

التوزيع رفيع المستوى للحفاظة الحالية حسب القطاع

تمويل حافظة الصندوق الحالية حسب القطاع في 31 ديسمبر/كانون الأول 2019

النسبة المئوية	القطاع
33	الزراعة وإدارة الموارد الطبيعية
18	السوق والبنية الأساسية ذات الصلة
13	الخدمات المالية الريفية
13	قطاعات أخرى*
9	الشركات الصغيرة والصغرى
8	الدعم السياساتي والمؤسسي
7	التنمية البشرية والتي يوجهها المجتمع المحلي
<b>100</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: التقرير السنوي لعام 2019

\* تشمل تخفيف أثر الكوارث، وإنتاج الطاقة، وإدارة المعرفة، والرصد والتقييم والتكاليف الأخرى لإدارة المشروعات.

56- ويتراوح العدد التقديري للمنح العالمية/الإقليمية والمنح القطرية في عام 2021 ما بين 15 و20 منحة، وذلك بقيمة إجمالية تعادل 35 مليون دولار أمريكي. وتبقى المجالات ذات الأولوية لبرنامج منح الصندوق خلال التجديد الحادي عشر للموارد متوائمة مع مذكرة التوجيه الاستراتيجي للتجديد الثاني عشر للموارد، وهي:

- (1) الإنتاج من أجل الأمن الغذائي والتغذية وتوليد الدخل؛
- (2) تغير المناخ، والقدرة على الصمود والاستدامة البيئية؛
- (3) المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛
- (4) الفرص لصالح الشباب؛
- (5) الفرص التجارية والشراكة مع القطاع الخاص؛
- (6) الأولويات الاستراتيجية التي صادقت عليها الإدارة.

57- ويجوز إعداد مقترحات لمنح أخرى ذات صلة بأولويات مؤسسية استراتيجية مثل الجوانب المتعلقة بالنظم التي تم تحديدها في التزامات التجديد الحادي عشر للموارد، (بما في ذلك، على سبيل المثال، الرصد والتقييم، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، والمواطنة المؤسسية والشفافية)، أو الابتكارات الناشئة الأخرى التي تتمتع بإمكانات للمساهمة في عمليات الصندوق.

## خامسا - الميزانية العادية الصافية لعام 2021

### ألف - مقدمة

58- سيشهد عام 2021 مواصلة العمل على الإصلاحات الشاملة وتحسين ممارسات إدارة الميزانية. وتشكل هذه الجهود جزءا من تعزيز استراتيجي يرمي إلى تحقيق قدر أكبر من المرونة في التنفيذ وتخفيض عبء التكاليف الإدارية، وذلك من دون المساومة على العناية الواجبة المطلوبة في بيئة يغلب عليها طابع التقشف في الميزانية. واعتبارا من عام 2021، سينتقل الصندوق نحو إطار للميزانية أكثر مرونة مع إجراءات إدارية معززة لتخصيص الموارد المرحلة واستعراض منتصف العام. وسيؤدي ذلك إلى إعادة إتاحة القدرات، ولا سيما في

فئة موظفي الخدمات العامة، لاستخدامها في أنشطة تضيف قيمة أكبر.

59- وعلاوة على ذلك، من المتوقع لعام 2021 أن يكون عاما مكرسا لمواصلة التعديلات على قوة العمل نتيجة لعملية إعادة انتداب الموظفين والخطة الاستراتيجية لقوة العمل من أجل تحديد ملاك الموظفين وهياكل الدوائر بالاستناد إلى نتائج دراسة الموارد البشرية التي أجرتها مؤسسة McKinsey في 2019، والمرحلة الثانية من عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل.

60- وفي حين يوجد عدد من العوامل الحقيقية المحركة للتكاليف، مثل الموظفين الإضافيين المطلوبين من أجل تعزيز الحضور الميداني للصندوق والقدرات في المكاتب القطرية التابعة له، إلا أنه قد تم تعويضها إلى حد كبير من خلال انخفاض معتبر في تكاليف السفر اقترب من مطابقة الزيادات في تكاليف الموظفين، والتخفيضات في فئات التكاليف الأخرى من أجل تحقيق نمو حقيقي صفري واحتواء أي تعديل ناتج عن التضخم في ميزانية عام 2021.

## باء – عملية الميزانية

### تحديد الأولويات الاستراتيجية

61- خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، بدأ الصندوق بإصلاح تحويلي للإطار المالي وشرع في تنفيذ سلسلة من الأنشطة في إطار خارطة الطريق المالية التي تم عرضها في فبراير/شباط 2020. ويمثل إصلاح إطار القدرة على تحمل الديون، وسياسة كفاية رأس المال، وإطار إدارة الأصول والخصوم، والنهج الجديد لإدارة السيولة في الصندوق أدوات جديدة تساعد على الحفاظ على قدرة الصندوق على الالتزام واستدامته المالية. وعلى هذا النحو، تم إجراء استعراض منتصف العام والعملية المتعلقة بترحيل الموارد لعام 2020 بما يتماشى مع الأنشطة ذات الأولوية الأكثر إلحاحا والتي قامت الإدارة العليا بتحديدتها. وتهيئةً لدورة ميزانية عام 2021، أعادت إدارة الصندوق النظر في الأولويات المؤسسية من أجل زيادة تركيز توجهها الاستراتيجي. وعلى النحو المبين في القسم أولاً، تتمثل نتيجة هذا الجهد في ثلاثة مجالات ذات أولوية موحدة تساهم في الهدف الشامل المتمثل في مضاعفة أثر الصندوق بحلول عام 2030:

- (1) تعزيز رشاقة وقدرات الحضور الميداني للصندوق وقابليته للتكيف وقربه من المستفيدين؛
- (2) تنويع قاعدة موارد الصندوق وتوسيعها؛
- (3) المسؤولية المالية من خلال زيادة الاستدامة المالية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.

62- ووجهت هذه الأولويات عمليات تقديم الميزانية في كافة الدوائر.

63- وتغطي الأولويات المحددة مجالات التركيز الرئيسية للأنهج التحويلية اللازمة، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، في الطريقة التي ينخرط فيها الصندوق مع أصحاب المصلحة، مع توطيد الإصلاحات التنظيمية، وتعزيز تحول الهيكلية المالية. وتتمثل النقاط البارزة فيما يلي:

- (1) الأنشطة البرمجية، ولا سيما لدعم الاستجابة لجائحة كوفيد-19 والتعافي منها، وبناء القدرة على الصمود، وحماية التقدم الإنمائي الحالي؛
- (2) تعزيز الموارد البشرية، بما يشمل عملية إعادة انتداب الموظفين، والمراحل التالية من تطبيق دراسة مؤسسة McKinsey بشأن الموارد البشرية؛
- (3) تعزيز وظائف إدارة المخاطر؛
- (4) إتمام عملية التصنيف الائتماني للصندوق، وتنفيذ إطار الاقتراض المتكامل، واعتماد المبادئ الرئيسية من أجل دعم الاستدامة المالية للصندوق؛

(5) تعميم التمايز بين الجنسين، والتغذية، والشباب، والمناخ والبيئة.

64- وسلطت العملية الضوء أيضا على عدد من الحالات التي يمكن فيها توزيع الاستثمارات على مدى عدة سنوات أو تحقيق وفورات من خلال الكفاءات لزيادة حجم الموارد المستثمرة في المجالات ذات الأولوية. وهي تتضمن:

- (1) تكاليف السفر، ولا سيما في ظل حالات انعدام اليقين المتعلقة بسياق التنفيذ ما بعد الجائحة؛
- (2) إدارة المعرفة والبحوث؛
- (3) الجوانب اللوجستية المتعلقة بإنشاء المكاتب القطرية للصندوق أو توسيعها؛
- (4) الانخراط الخارجي والمشاركة النشطة في الأحداث غير الاستراتيجية للشبكات؛
- (5) أنشطة بناء القدرات والفرق؛
- (6) حلقات العمل الداخلية واجتماعات الأعمال.

65- وعند استعراض المقترحات الفردية، اعتمد مكتب الميزنة الاستراتيجية نهجا شاملا محددًا بوضوح لتحديد الجوانب المشتركة بين التقارير وتعزيز الوفورات عن طريق الحد من الأنشطة المكررة داخليا، أو التي تعطىها بالفعل مصادر تمويل أخرى، أو إلزتها. ويؤدي تأصيل الأولويات الاستراتيجية ضمن عملية الميزانية إلى تعزيز التماسك ضمن الدوائر وفيما بينها من أجل تقديم المقترحات، وبالتالي ضمان أن تركز عملية تخصيص الموارد على ما هو مطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية وتحقيق أثر أكبر في نهاية المطاف.

#### عملية ميزانية الموظفين

66- في عام 2019، تم تبسيط عملية ضمان مواءمة قوة العمل مع الأولويات المؤسسية من حيث الأعداد، والكفاءات والمهارات. وتمت إعادة توزيع مسؤولية معالجة المسائل المتعلقة بقوة العمل بين ثلاث جهات فاعلة رئيسية، وهي مكتب الميزنة الاستراتيجية، وشعبة الموارد البشرية، ووحدة التغيير والإيصال والابتكار.

67- ولن تُتاح النتيجة النهائية للمرحلة الأخيرة من العملية الشاملة للخطة الاستراتيجية لقوة العمل الجاري إجراؤها حاليا حتى عام 2021. وفي ضوء التحديات التي ينطوي عليها هذا التوقيت بالنسبة لعملية الميزانية، يقترح الصندوق لعام 2021 هيكل توظيف يستند إلى مدخلات مستمدة من أحدث التغييرات المؤسسية التحويلية، بالإضافة إلى التوقعات من دراسة الموارد البشرية والمرحلة الثانية من الخطة الاستراتيجية لقوة العمل (تم إتمام كليهما في وقت سابق من عام 2020). وفي هذا الصدد، ينبغي النظر إلى عام 2021 على أنه عام انتقالي نحو قوة العمل ذات الحجم الملائم التي سيتم تطبيقها بالكامل في عام 2024.

68- ومع أخذ نتائج دراسة الموارد البشرية والمرحلة الثانية من الخطة الاستراتيجية لقوة العمل بعين الاعتبار، تم بذل جهود لمعالجة بعض فجوات القدرات التي تم تحديدها في السابق حيث يمكن توقع النتيجة النهائية للمرحلة الثالثة من الخطة الاستراتيجية لقوة العمل. ومن المتوقع أن تتم الزيادة المزمعة للقدرات في المجالات الرئيسية ذات الأهمية الحاسمة التي تدعم نموذج العمل الجديد في الصندوق مثل مواضيع التعميم، وإجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي، وضمان الجودة، ومراجعة الحسابات، والشؤون القانونية وإدارة المخاطر. وسيتم تطبيق ملاك الموظفين المقترح لعام 2021 بصورة متوازنة وتدريجية، إذا وعندما تبرز الحاجة لذلك على مدار العام، من أجل ضمان الاستخدام الأكبر والأمثل للموارد.

69- وبالنظر إلى الإتمام الكامل لعملية الخطة الاستراتيجية لقوة العمل في عام 2021 والإجراءات الإدارية الواجب اتباعها، من المفترض أيضا أن يتضح أثر الميزانية الناتج عن تخفيضات المكافئين المتفرعين من الموظفين والخبراء الاستشاريين (على سبيل المثال في مجموعة المهارات الإدارية) بصورة جزئية فقط على الأرجح

في عام 2021.

70- وكما في السنوات السابقة، وزعت الدوائر تكاليف الموظفين المقترحة باستخدام مجموعات النواتج المؤسسية بغية رسم خارطة غير مباشرة لمساهمة كل موظف في هذه المجموعات وفي ركائز النتائج المؤسسية.

### عملية ميزانية غير الموظفين

71- تم وضع مبادئ توجيهية لإعداد الميزانية لتكاليف غير الموظفين، وتضمنت معلمات الميزانية والمبالغ الإجمالية لتكاليف غير الموظفين لكل دائرة بالاستناد إلى ميزانية عام 2020 التي أعيدت مواعيتها. ومع وجود نظام جديد نسبياً والتركيز المعزز على تحديد الأولويات الاستراتيجية للأنشطة المقررة، عمل مكتب الميزنة الاستراتيجية وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع الدوائر عن كثب في التخطيط لعام 2021، وذلك سعياً إلى إيجاد التوازن الصحيح بين الطموح المتعلق بالالتزامات الجديدة وجدوى الموارد اللازمة لتنفيذها، علاوة على تحديد المجالات التي تتطلب قدراً أقل من التركيز والاستثمارات ضمن سياق ميزانية النمو الحقيقي الصفري.

72- وكما تمت الإشارة إليه، أُعدت التقارير باستخدام نفس مجموعات النواتج المؤسسية التي استخدمت في العام السابق، ولم تُستحدث مجموعات جديدة لعام 2021. وترد في الملحق الثالث قائمة بمجموعات النواتج المؤسسية، إلى جانب توزيع إشاري للميزانية.

73- وصدرت توجيهات إلى الدوائر باستخدام نظام هايبريون (Hyperion) لتقديم احتياجاتها للأنشطة الإضافية التي سيتم تحميلها على رسوم إدارة الأموال التكميلية والمتممة، لإدراجها في الميزانية الإجمالية لعام 2021. وتم تحليل الطلبات بالتعاون مع شعبة المراقب المالي.

74- واستعرض مكتب الميزنة الاستراتيجية جميع طلبات الميزانيات في سياق الأولويات والتوجهات المؤسسية التي وضعتها الإدارة. وعلى غرار السنوات السابقة، تم إجراء استعراض للجدول الزمني لاستكمال المشروعات الرأسمالية الجارية، وتم تقدير التكاليف المتكررة المقابلة للاستهلاك لعام 2021 على أساس تكاليف الاستهلاك الفعلية المتكبدة حتى أغسطس/آب 2020. كما تم إجراء تحليل معمق بغية استعراض أثر التضخم العام وتعديلات الأسعار على بنود تكاليف محددة، ولا سيما السفر والاستشارات.

75- وأخيراً، تم أخذ التوجيهات والتعقيبات والمدخلات التي قدمتها لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي خلال مداولتهما بشأن الاستعراض المسبق رفيع المستوى في سبتمبر/أيلول في الاعتبار عند إعداد الميزانية النهائية. وتم بذل جهود منهجية لتحليل الأسباب الجذرية للزيادة الاسمية الواردة في الاستعراض المسبق رفيع المستوى وإعادة موازنة الافتراضات بالاستناد إلى حسابات دقيقة للتوجهات في النفقات الفعلية.

### جيم - الافتراضات

#### الافتراضات المتعلقة بسعر الصرف ومعدل التضخم

76- كانت نتيجة حساب سعر صرف النقد الأجنبي، باستخدام منهجية حساب سعر صرف النقد الأجنبي<sup>1</sup> المتفق عليها، 0.89 يورو: 1 دولار أمريكي. وكان يمكن للاختلاف الطفيف بالمقارنة مع سعر الصرف المعمول به لعام 2020 وفي الاستعراض المسبق رفيع المستوى (0.885 يورو: 1 دولار أمريكي) أن يؤثر بشكل لا يذكر على تقديرات الميزانية الإجمالية. ولهذا السبب، تم الحفاظ على سعر 0.885 يورو: 1 دولار أمريكي لميزانية عام 2021. ويوضح ذلك متانة المنهجية المعتمدة، كما يجعل المقارنة مع أرقام وأداء العام السابق أكثر سهولة.

77- ويستند التعديل المتعلق بالتضخم في ميزانية عام 2021 إلى المنهجية المتفق عليها، وذلك باستخدام أرقام

<sup>1</sup> متوسط أسعار الصرف المعمول بها في الأمم المتحدة للفترة من أكتوبر/تشرين الأول 2019 إلى سبتمبر/أيلول 2020.

- تضخم محددة لعدة بنود وبتابع مؤشري أسعار المستهلك في العالم وفي إيطاليا لجميع التكاليف الأخرى.
- 78- وأجري استعراض مفصل للتكاليف الفعلية للاستشارات والسفر المتكبدة بين عامي 2019 و2020 من أجل تحديد المكونات التضخمية لتلك العوامل المحركة. وأظهرت الاستشارات زيادة طفيفة في متوسط قيمة العقود قدرها حوالي 1.4 في المائة نتيجة ارتفاع متوسط الأتعاب اليومية. وتم استخدام هذه النسبة المئوية كعامل لتعديل تكاليف الاستشارات لمراعاة التضخم.
- 79- وفيما يتعلق بتكاليف السفر، أدى الطابع الفريد لعام 2020 في مواجهة جائحة كوفيد-19 العالمية، مع استمرار فترات الاضطراب الطويلة في وقت كتابة هذا التقرير، إلى استخدام أقل بكثير لمبالغ الميزانية. ومع ذلك، يتوقع الصندوق زيادة تكاليف وحدة السفر من قبل مقدمي الخدمات في عام 2021 من أجل التعويض عن بعض الخسائر المتكبدة خلال عام 2020. وبالتالي، يتم تطبيق زيادة إجمالية بنسبة 5 في المائة على تكاليف وحدة السفر. وتم استخدام هذه النسبة كتعديل للتضخم لمكون تكاليف السفر بينما تم تخفيض فئة نفقات السفر الإجمالية لعام 2021 بنسبة 27.5 في المائة في جميع الدوائر.
- 80- وتم تطبيق متوسط مرجح قدره 1.5 في المائة لكافة التكاليف الأخرى.

### الافتراضات المتعلقة بتكاليف الموظفين

- 81- تستند تكاليف الموظفين في ميزانية عام 2021 إلى الافتراضات التالية:
- (1) وُضعت تكاليف الموظفين المعيارية بشكل منفصل لكل مستوى من الرتب، بناء على تحليل للبيانات الإحصائية لإجمالي موظفي الصندوق الفعليين. وأجري تحليل لتكاليف الموظفين المعيارية لفئتي موظفي الخدمات العامة والموظفين الفنيين العاملين في المقر والمكاتب القطرية للصندوق عن طريق استعراض تكاليف كشوف المرتبات الفعلية - المتاحة في نظم الصندوق بالنسبة للمقر، وتلك التي تم الحصول عليها من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالنسبة للموظفين الميدانيين. وأخذ التحليل بعين الاعتبار زيادة التنقل بين الموظفين الفنيين والبدلات ذات الصلة، كما أدرج الزيادات المحتملة في جداول المرتبات و/أو مكونات المرتبات (الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي)، بما في ذلك آثار الزيادة العادية للدرجة ضمن نفس الرتبة وسعر صرف اليورو مقابل الدولار الأمريكي.
- (2) وتشمل التكاليف المعيارية لعام 2021 ما يلي:
- (أ) المعاش التقاعدي لموظفي الفئة الفنية وما فوق كما هو مطبق عادة في لجنة الخدمة المدنية الدولية (زيادة طفيفة)؛
- (ب) متوسط تغير تسوية مقر العمل بما في ذلك المضاعفات المطبقة على جميع المواقع التي يعمل فيها الصندوق (زيادة طفيفة)؛
- (ج) المعاش التقاعدي لموظفي فئة الخدمات العامة الموجودين في روما على النحو الذي تطبقه لجنة الخدمة المدنية الدولية (زيادة طفيفة)؛
- (د) جداول المرتبات وتغير أسعار الصرف المطبقة على موظفي فئة الخدمات العامة الميدانيين والموظفين الفنيين الوطنيين (زيادة طفيفة)؛
- (هـ) البدلات الأخرى مثل منح التعليم، والمنزل، والإجازة والعودة إلى الوطن (انخفاض)؛
- (و) سعر الصرف 0.885 يورو: 1 دولار أمريكي لعام 2021 (لا يوجد أثر على التكاليف المعيارية).
- (3) على الرغم من عدم وجود أي تغيير في هيكل المرتبات، تشكل المراجعة الشاملة لتكاليف الرواتب المعيارية انخفاضاً في الأسعار.



## دال - مستوى الموظفين المقترح

82- كما تم ذكره سابقاً، يمثل عام 2021 عاما انتقاليا يتبع مسار منتصف المدة المتمثل بتعزيز الوجود الميداني والاستعاضة عن الخبراء الاستشاريين بموظفي الصندوق. ونتيجة الإصلاحات الهيكلية الجارية، يقترح الصندوق تعيين موظفين جدد تدريجيا خلال العام عند اللزوم فقط من أجل استخدام الموارد بالشكل الأمثل. وبالنظر إلى ملاك الموظفين المقترح لعام 2021، يركز الصندوق على المجالات التي يمكن توقع نتائج الخطة الاستراتيجية لقوة العمل فيها بالفعل، أي الأخصائيون القطريون، والمخاطر، ومراجعة الحسابات، وضمان الجودة والوظائف القانونية.

83- وعلى الرغم من أن الخطة الاستراتيجية لقوة العمل لعام 2021 لا تعكس التخفيض المزمع في مجالات أخرى مثل مجموعة المهارات الإدارية، إلا أن الصندوق يستعد لهذه التغييرات عبر تبسيطه للعمليات الداخلية بغية جعلها أكثر كفاءة. ومن المتوقع أن تكتمل العملية الشاملة للخطة الاستراتيجية لقوة العمل في عام 2021 فقط، وتعتبر المنهجية المطبقة المكافئين بدوام كامل كموظفين وخبراء استشاريين. وفي حين أنه يمكن تنفيذ التخفيض المقترح في عدد المكافئين بدوام كامل بشكل أسهل عن طريق تخفيض عدد الخبراء الاستشاريين، إلا أنه من غير المتوقع أن يظهر أثر تخفيض الموظفين على الميزانية في عام 2021 على الأرجح. وبالإضافة إلى التخفيضات المقترحة الناتجة عن عملية الخطة الاستراتيجية لقوة العمل، يجري حاليا إعداد برنامج للإنتهاء غير الطوعي للخدمة كجزء من خطة الموظفين، والعمليات والتكنولوجيا. ويعالج هذا البرنامج بشكل أساسي ضعف أداء الموظفين، وسوف يغطي الفترة 2020-2021، وربما بعد ذلك. ويشمل البرنامج ما يلي: (1) الموظفون ذوو الأداء الضعيف؛ (2) الموظفون غير القادرين أو غير الراغبين في التزود بمهارات جديدة في إطار خطة إعادة التدريب الشاملة؛ (3) الموظفون الذين يقترحون من سن التقاعد ويعبرون عن رغبتهم في إنهاء الخدمة بصورة أكبر؛ (4) موظفو فئة الخدمات العامة الذين يشغلون وظيفة يمكن نقلها إلى موقع ميداني. وسيشكل الإلغاء المحتمل للوظائف من خلال التناقص أحد العوامل الحاسمة.

84- وتم استخدام المستوى المعتمد لعام 2020 والبالغ 659 مكافئا بدوام كامل كخط أساس لعام 2021. ويشمل ذلك 658 مكافئا بدوام كامل يتم تمويلهم من الميزانية العادية ومكافئ واحد بدوام كامل يؤدي وظائف أساسية ممولة من مصادر أخرى.

85- ويصل مستوى الموظفين المقترح في الميزانية العادية لعام 2021 إلى 708.5 مكافئ بدوام كامل، مما يمثل زيادة صافية قدرها 50.5 مكافئ بدوام كامل. وترجع الزيادة إلى صافي أثر 53 وظيفة جديدة مقترحة لعام 2021 (53 مكافئ بدوام كامل)، واستبدال 0.5 مكافئ بدوام كامل بوظيفة قائمة في مكتب إدارة المخاطر المؤسسية، مخصصا منها تخفيضات تصل إلى 3 مكافئين بدوام كامل.

86- ومن أصل إجمالي عدد المكافئين بدوام كامل البالغ 708.5 الممولين من الميزانية العادية، سينتقل مقر حوالي 257 وظيفة في عام 2021 إلى الميدان، وذلك مقارنة بـ 111 وظيفة منتدبة في عام 2017 قبل بدء عملية اللامركزية. وسيؤدي ذلك إلى رفع العدد الإجمالي للموظفين المنتدبين إلى 36 في المائة من إجمالي موظفي الصندوق (مقارنة بنسبة 33 في المائة في العام الماضي). ويقرب هيكل التوظيف الجديد الصندوق من تحقيق هدف إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر للموارد والبالغ 45 في المائة، ويجمع بين الوجود الميداني المعزز والهيكل الرشيق والفعال للمقر الرئيسي نتيجة لإنهاء الخدمة، وإعادة انتداب الموظفين وإعادة التنظيم.

87- ويمكن إيجاز الوظائف الجديدة البالغ عددها 53 في مختلف الدوائر على النحو التالي:

(1) سبع وعشرون وظيفة في دائرة إدارة البرامج، تتواجد بشكل رئيسي في الميدان، بما يشمل الوظائف الإدارية التي تقدم الدعم عبر الدوائر ومدراء البرامج القطرية، وتبرز الحاجة إليها لاستكمال التوظيف في المراكز والمكاتب اللامركزية للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، بالإضافة إلى النتائج التشغيلية وأنشطة الامتثال؛

- (2) إحدى عشرة وظيفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة من أجل تعزيز استراتيجية الصندوق فيما يتعلق بالقطاع الخاص، وأنشطة التعميم وإجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي؛
- (3) أربع وظائف مخصصة لإدارة المخاطر المؤسسية في مكتب إدارة المخاطر، وثلاث وظائف في مكتب المستشار العام من أجل دعم المسائل المؤسسية والعمليات المتعلقة بالبرامج، ووظيفتان مخصصتان لمكتب المراجعة والإشراف، ووظيفتان في مجموعة ضمان الجودة؛
- (4) وظيفتان في شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد من أجل قيادة وحدة الأموال التكميلية والقطاع الخاص لتعزيز جهود الصندوق الرامية إلى تعبئة الموارد وتعيين موظفي مكتب الاتصال مع اليابان؛
- (5) وظيفتان في شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التطرق إلى الحاجة إلى استدامة ومرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، ولا سيما في ضوء أساليب العمل الهجينة الناتجة عن جائحة كوفيد-19.

88- ويؤثر التخفيض الإجمالي لثلاث وظائف كجزء من حملة الصندوق لتحقيق الكفاءة على الموظفين الفنيين في شعبة الموارد البشرية، وكذلك المكتب الأمامي لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة (شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد - التي مقرها روما). وتم اقتراح وظيفتين من الوظائف الثلاث لأغراض الترشيد من أجل التعويض عن وظيفتين من الوظائف الجديدة المقترحة في نفس الدوائر.

89- سيبلغ عدد الوظائف المحملة على رسوم الإدارة والممولة من الميزانية الإجمالية 16.25 مكافئ بدوام كامل تمثيلاً مع أرقام عام 2020، والتي يؤدي ضمنها مكافئ واحد بدوام كامل ووظائف أساسية (تم بالفعل استيعاب 28 وظيفة في الميزانية العادية على مدى السنوات الستة الماضية). ومن المقترح استمرار تمويل هذه الوظيفة من رسوم الأموال التكميلية لأنها تدعم بشكل مباشر الأنشطة ذات الصلة.

الجدول 5

متطلبات التوظيف الإشارية، 2018-2021

(مكافئون بدوام كامل)

مجموع التغييرات عام 2020 (التي أُعيدت مواعيمتها) مقابل عام 2021	المعمدة		2020		2019		الدائرة
	المقترحة لعام 2021	التي أُعيدت مواعيمتها	التي أُعيدت مواعيمتها	التي أُعيدت مواعيمتها	2018	2019	
(1.5)	14	15.5	15.5	14	12	14	مكتب الرئيس ونائب الرئيس
13	63	50	45	46	43	46	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية
1	84	83	83	85	82	85	دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة
10	92	82	82	78	76	78	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
27	276	249	249	235	242.8	242.8	دائرة إدارة البرامج
-	72	72	77	74	68	74	دائرة العمليات المالية
1	107.5	106.5	106.5	100.5	103.5	100.5	دائرة خدمات المنظمة
<b>50.5</b>	<b>708.5</b>	<b>658</b>	<b>658</b>	<b>632.5</b>	<b>627.3</b>	<b>627.3</b>	<b>مجموع الموظفين الممولين من الميزانية العادية*</b>
-	1	1	1	1	1	1	المكافئون بدوام كامل الممولون من مصادر تمويل أخرى
<b>50.5</b>	<b>709.5</b>	<b>659</b>	<b>659</b>	<b>633.5</b>	<b>628.3</b>	<b>628.3</b>	<b>مجموع الموظفين الممولين من الميزانية العادية ومصادر تمويل أخرى</b>
-	15.25	15.25	15.25	14.25	13.25	13.25	المكافئون بدوام كامل الممولون من رسوم الإدارة**

\* تشمل الأرقام تخفيضاً في وظائف الفئة الفنية ف-5، ف-3، وف-1 من دائرة خدمات المنظمة، ودائرة العلاقات الخارجية والحوكمة، ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

\*\* موظفون يعقودون التزاماً مع الميزانية لتمويل تكاليفهم من الميزانية الإجمالية.

90- وترد مستويات الموظفين الإشارية لعام 2021 الممولة من الميزانية العادية وحسب الدوائر والرتب أعلاه وفي الملحقين الرابع والخامس. وتعد أرقام الدوائر إجمالية وهي تشمل التخفيضات المقررة. وترد آثار عملية إعداد ميزانية الموظفين على التكاليف في القسم الفرعي هاء أدناه. وسيتم تخطيط وتحديد أولويات التمويل والتعيين للوظائف الجديدة بعناية خلال عام 2021 وفقاً للاحتياجات التشغيلية وبالاستناد إلى نتائج عملية الخطة الاستراتيجية لقوة العمل بعد إتمامها.

## هاء – العوامل المحركة للتكاليف

91- إن العوامل المحركة للتكاليف الحقيقية النهائية والتي تحركها الأسعار للميزانية المقترحة لعام 2021 هي:

### (1) العوامل الحقيقية المحركة للتكاليف

#### تكاليف الموظفين

- يتعلق التوظيف الإضافي بما يلي: (1) تعزيز الحضور الميداني للصندوق، والقرب من المستفيدين ونموذج اللامركزية، الأمر الذي يسهم في جعل الصندوق منظمة ذات أداء أفضل، وتحسين تنفيذ البرامج وتحويله، وزيادة الأثر مقابل كل دولار يتم استثماره. وسيؤدي ذلك إلى الحد من السفر الطويل وزيادة الانخراط القطري والأنشطة غير الإقراضية مع الحكومات والشركاء في البلدان. وتم تخصيص غالبية الوظائف الجديدة في الميدان لإقليمي أفريقيا الشرقية والجنوبية وأفريقيا الغربية بما يتماشى مع التوزيع الجغرافي لموارد نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، حيث يتم تخصيص 62 في المائة من الموارد الأساسية للتجديد للحادي عشر للموارد لأفريقيا؛ (2) تعزيز وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية بما يتماشى مع البيئة المالية والإمائية الأكثر تعقيداً التي يعمل فيها الصندوق، مما يضع الأسس لهيكل مالي مؤسسي وإطار مخاطر أكثر شمولاً؛ (3) مواصلة التركيز على الانخراط مع القطاع الخاص، بما يتماشى مع نموذج العمل الجديد الذي يتطلب خبرة تقنية متخصصة للغاية ومواضيع التعميم، بما في ذلك إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي، والمساعدة التقنية مستردة التكاليف والإدماج الاجتماعي؛ (4) زيادة القدرات في الوظائف القانونية ووظائف الامتثال والرقابة نتيجة الهيكلية المالية الجديدة وزيادة متطلبات الجهات المانحة. وسيؤدي ذلك إلى 53 وظيفة إضافية.

- تنشأ تخفيضات تكاليف الموظفين نتيجة إعادة مواءمة قوة العمل بسبب المتطلبات المؤسسية الناشئة. وسيؤدي ذلك إلى تخفيض 3 مكافئين بدوام كامل.

- يقدر الأثر الصافي الإجمالي بنحو 50.5 مكافئ بدوام كامل بزيادة حقيقية قدرها 3.44 مليون دولار أمريكي في تكاليف الموظفين. وترجع الزيادة الصغيرة نسبياً مقارنة بعدد المكافئين بدوام كامل إلى أن ما يزيد عن نصف الوظائف الجديدة تخص موظفين محليين موجودين في الميدان.

#### الاستهلاك والنفقات المتكررة الأخرى المتصلة بالميزانيات الرأسمالية

- ستبلغ الزيادة الصافية في الاستهلاك في عام 2021 (صافية من الميزانيات الرأسمالية المستهلكة بالكامل) حوالي 200 000 دولار أمريكي. ومع تفعيل النظم الإضافية المصاحبة لبدء تشغيل مشروعات الميزانية الرأسمالية التي تمت المصادقة عليها سابقاً، ستزداد تكاليف الصيانة والدعم والترخيص كما هو موضح في الاستعراض المسبق رفيع المستوى.

## تكاليف غير الموظفين ذات الصلة بالتعديلات المؤسسية والتشغيلية في سياق جائحة كوفيد-19

- مع الزيادة المتوقعة في تكاليف وحدة السفر في عام 2021، سيتم إجراء المزيد من البعثات عن بُعد كما سيتم تطبيق تمحيص صارم لضمان القيمة مقابل المال المنفق أثناء السفر في البعثات. ويمكن توقع زيادة في النشاط البرامجي للتعويض عن التأخير في المخرجات التي لم يكن من الممكن إتمامها في عام 2020. وسيتم استيعاب هذا النشاط المتزايد جزئياً في الميزانية العادية.

### الزيادات الحقيقية المحتملة الأخرى

- من المحتمل أيضاً أن تؤدي الأولويات والمبادرات الأخرى إلى زيادة في التكاليف الحقيقية. ويشمل ذلك المنتجات المالية المتميزة، ومنهجيات الإقراض المستند إلى النتائج، والانخراط في عملية إصلاح الأمم المتحدة. وسيواصل الصندوق تنفيذ الإجراءات المتفق عليها في خارطة الطريق من أجل الاستراتيجية المالية للصندوق وتعزيز الإطار الحالي لإدارة المخاطر المؤسسية، مع إيلاء اهتمام خاص للمخاطر القطرية والتشغيلية، والمخاطر المالية، والاستعداد للأنشطة الرامية إلى توسيع قاعدة موارد الصندوق وتنويعها. ويُتوقع من الإدارة توفير الموارد لهذه الأنشطة ذات الأولوية العالية عن طريق تعويض التكاليف الإضافية بتخفيضات في المجالات التي يمكن تحقيق وفورات فيها ضمن برنامج العمل.

92- وسيعوض الزيادات الحقيقية المذكورة أعلاه انخفاض حقيقي قدره 2.64 مليون دولار أمريكي في تكاليف السفر.

### (1) العوامل المحركة للأسعار

#### تكاليف الموظفين

- تستند تكاليف الموظفين في ميزانية عام 2021 إلى الافتراضات المنقحة مقارنة بعام 2020. ويبلغ إجمالي صافي التعديل المتعلق بالسعر في تكاليف الموظفين 1.7 مليون دولار أمريكي، أو ما يقل بنسبة 1.8 في المائة عن تكاليف الموظفين في عام 2020، ويرجع ذلك أساساً إلى تنقيح التكاليف المعيارية تمثيلاً مع المعلمات المحدثة.

#### التكاليف الأخرى

- استناداً إلى المنهجية المتفق عليها، سيؤدي استخدام أرقام تضخم محددة لعدة بنود ومتوسط مرجح لمؤشر أسعار المستهلك في العالم وإيطاليا لجميع التكاليف الأخرى إلى زيادات في الأسعار.

- جرى استعراض التعديلات التي طرأت على تكاليف الاستشارات نتيجة التضخم عن طريق تحليل البيانات المتاحة في النظم ذات الصلة، ولا سيما الاتجاهات في متوسط أتعاب الخبراء الاستشاريين. ونظراً للوضع الاستثنائي الناجم عن جائحة كوفيد-19، لم يكن من الممكن اشتقاق زيادة أسعار السفر في عام 2021 من البيانات التاريخية ولذلك فهي تقديرية.

93- ويبلغ الانخفاض الصافي الإجمالي في السعر في الميزانية -0.46 مليون دولار أمريكي، وهو يرجع بالدرجة الأولى إلى تكاليف الموظفين المعيارية المنقحة التي عوضت مع هامش إضافي عن الزيادات في أسعار الخدمات الاستشارية، والسفر والتكاليف الإدارية الأخرى.

## واو - الميزانية العادية الصافية المقترحة

- 94- على النحو المشار إليه أعلاه، تم أخذ تعقيبات لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي حول الاستعراض المسبق رفيع المستوى بعين الاعتبار لدى إعداد الميزانية العادية الصافية المقترحة لعام 2021. وتستند أحدث تقديرات الميزانية إلى الطلبات المفصلة التي قدمتها الدوائر، والتي تم استعراضها بدقة مع إجراء تحليل تفصيلي ذي صلة للتكاليف.
- 95- وتصل قيمة الميزانية العادية الصافية المقترحة لعام 2021 إلى 159.4 مليون دولار أمريكي، وتمثل زيادة اسمية نسبتها 0.96 في المائة مقارنة بميزانية عام 2020 البالغة 157.9 مليون دولار أمريكي (وفقاً لتقديرات الاستعراض المسبق رفيع المستوى). وبالإضافة إلى احتواء الزيادة الحقيقية عند مستوى صفري كما هو معلن، تم بذل جهود لاستيعاب الزيادات في الأسعار بشكل كامل من خلال تخفيضات إضافية في تكاليف غير الموظفين. ويتمثل خط الأساس لأغراض المقارنة في الميزانية العادية الصافية لعام 2020، والتي أعيدت مواءمتها لتعكس أثر التغييرات الهيكلية التنظيمية التي جرت خلال عام 2020.
- 96- وعلى النحو الموضح أعلاه، تعتبر الزيادة الحقيقية الصافية نتيجة صافية لما يلي: (1) الزيادات الصافية في تكاليف الموظفين (1 140 000 دولار أمريكي)؛ (2) الاستهلاك (200 000 دولار أمريكي)؛ (3) تقديرات الإيجار، والخدمات المشتركة وتكاليف تشغيل المكاتب القطرية للصندوق (600 000 دولار أمريكي)؛ (4) زيادة في تكاليف الاستشارات والتكاليف الأخرى (2 320 000 دولار أمريكي) عوض عنها انخفاض حقيقي في السفر (2 640 000 دولار أمريكي).

### الميزانية المقترحة حسب الدائرة

- 97- ترد الميزانية المقترحة حسب الدائرة في الجدول 6.

الجدول 6

### الميزانية العادية حسب الدائرة، 2020 و2021 (ملايين الدولارات الأمريكية)

الدائرة	المعمدة لعام 2020	عام 2020 (التي أعيدت مواءمتها)	المقترحة لعام 2021	مجموع التغيير	التغيير (نسبة مئوية)
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	3.18	3.18	2.77	(0.41)	(12.9)
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	8.77	9.08	10.73	1.65	18.2
دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	16.59	16.59	17.22	0.63	3.8
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	15.81	15.81	15.82	0.01	-
دائرة إدارة البرامج	62.91	62.91	60.52	(2.39)	(3.8)
دائرة العمليات المالية	13.83	13.52	13.12	(0.40)	(3.0)
دائرة خدمات المنظمة	26.77	26.77	28.53	1.76	6.6
مركز التكاليف المؤسسية (قابلة للتخصيص)	5.09	5.09	5.75	0.66	13.0
مركز التكاليف المؤسسية (غير قابلة للتخصيص)	4.95	4.95	4.95	-	-
التخفيضات المزمعة					
<b>الإجمالي</b>	<b>157.90</b>	<b>157.90</b>	<b>159.41</b>	<b>1.51</b>	<b>0.96</b>

- 98- وتُعزى الزيادة في ميزانية عام 2021 مقارنة بعام 2020 في بعض الدوائر في المقام الأول إلى اللامركزية وانتداب الموظفين، وتعزيز الوظيفة المتعلقة بالمخاطر وتكثيف بنى ومرافق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ضوء أزمة جائحة كوفيد-19. وقد عوض عن هذه الزيادات انخفاض كبير في تكاليف السفر

وكفاءات إدارية أخرى.

99- وترد فيما يلي الأسباب المحددة للتغييرات التي طرأت على تخصيص الموارد للدوائر في عام 2021 مقارنة بعام 2020:

- (1) **مكتب الرئيس ونائب الرئيس.** يرجع سبب الانخفاض في الميزانية بشكل رئيسي إلى التخفيضات في تكاليف السفر. وتم تحديد متطلبات إضافية في ميزانية غير الموظفين للخدمات المتعلقة بلجنة الجزاءات.
- (2) **مجموعة دعم الخدمات المؤسسية.** تعكس ميزانية مجموعة دعم الخدمات المؤسسية الحاجة المتزايدة إلى ترسيخ نشاط الصندوق في إطار أقوى للحوكمة المؤسسية. وتعتبر المخاطر، والامتثال، ومراجعة الحسابات، والشؤون الأخلاقية، وضمان الجودة والاستشارات القانونية كلها عناصر أساسية من خط الدفاع الثاني. وهي توفر ضمانات لعمل المنظمة على الصعيدين المالي والبرامجي، كما تضمن امتثالها التام للقواعد واللوائح الدولية، والمبادئ التوجيهية والالتزامات الطوعية التي تعكس كافة جوانب دور الصندوق كمؤسسة مالية إنمائية دولية بالنسبة لأعضائه المقترضين. وتعود الزيادة الصافية إلى وظائف إضافية في بعض هذه المجالات، ونقل وظائف إدارة المخاطر الحالية من دائرة العمليات المالية إلى مكتب إدارة المخاطر الذي تم إنشاؤه حديثاً في مجموعة دعم الخدمات المؤسسية، وضح تكاليف غير الموظفين بغية تقديم ما يكفي من الدعم للعمل المطلوب من أجل معالجة جزء من تراكم أنشطة ضمان الجودة على طول ذخيرة المشروعات.
- (3) **دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة.** تُعزى الزيادة البالغة 3.8 في المائة في ميزانية دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة إلى وظائف إضافية تهدف إلى تنسيق حوار الصندوق وحشد الموارد مع الدول الأعضاء والجهات المانحة. وسيقدم شاغلو الوظائف المشورة بشأن كيفية تحسين الوضع العالمي للصندوق وبناء الصلة بين الأولويات المؤسسية لعام 2021 والمصالح الخارجية.
- (4) **دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.** تم استيعاب الوظائف الإضافية في إطار ظروف ميزانية دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة من خلال خفض تكاليف الاستشارات والسفر. وبشكل عام، تبقى ميزانية دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ثابتة نسبياً مقارنة بعام 2020، وذلك على الرغم من توفير موارد كافية للأنشطة الرئيسية مثل مواضيع التعميم، وتقييم الأثر والقطاع الخاص.
- (5) **دائرة إدارة البرامج.** يُعزى الانخفاض بنسبة 3.8 في المائة إلى جهود الدائرة الساعية إلى الحد من تكاليف السفر، وإتاحة المجال لتمويل زيادة كبيرة في الوظائف الجديدة في الميدان وتعزيز عمليات الصندوق وقربه من المستفيدين. كما ساهمت نقلة تحول الأولويات الداخلية، بالإضافة إلى تأثير انخفاض التكاليف القياسية، في الانخفاض العام في ميزانية الدائرة مقارنة بعام 2020. ويتمشى هذا الانخفاض أيضاً مع برنامج القروض والمنح المنخفض بشكل استثنائي في عام 2021 وتقليص حجم الطموح بغية تحسين تعقيبات أصحاب المصلحة، والرصد والتقييم، وبعض الأنشطة غير الإقراضية الخاصة بالتجديد الثاني عشر للموارد، مع مراعاة انتهاء معظم المشاورات الآن.
- (6) **دائرة العمليات المالية.** تم بذل الجهود مجدداً لاستيعاب متطلبات الميزانية الأساسية والأولويات المؤسسية لعام 2021، مع خفض تكاليف السفر والاستشارات. وبشكل عام، تنخفض ميزانية دائرة العمليات المالية في عام 2021 بنسبة 3 في المائة، ويرجع ذلك أيضاً، بالإضافة إلى ما سبق ذكره، إلى نقل وظائف إدارة المخاطر الحالية إلى مكتب إدارة المخاطر الجديد في مجموعة دعم الخدمات المؤسسية.
- (7) **دائرة خدمات المنظمة.** شهدت الميزانية الإجمالية لدائرة خدمات المنظمة لعام 2021 زيادة بنسبة 6.6 في المائة مدفوعة بشكل أساسي بمشاركة الدائرة في الاستجابة لجائحة كوفيد-19. وبالإضافة إلى

الوظائف التي تم إنشاؤها في هذا الصدد، من المقترح زيادة تكاليف غير الموظفين للاستجابة بصورة كاملة للجائحة العالمية والتقليل من أثرها على العمليات. ويعكس ذلك الحاجة إلى عمليات مستدامة لتكنولوجيا المعلومات، والحفاظ على الخدمات الحالية مع التخفيف في الوقت نفسه من بعض المخاطر الرئيسية المتراكمة على مر السنين نتيجة النقص المزمن في الاستثمار، فضلا عن تكيف المرافق للتخفيف من مخاطر جائحة كوفيد-19.

(8) **مركز التكاليف المؤسسية.** تنقسم التكاليف التي تدرج تحت هذا العنوان بين التكاليف المؤسسية التي تتم إدارتها مركزيا والقابلة للتخصيص، مثل تكاليف التوظيف والتعيين والتكاليف المتكررة لبوابة عملاء الصندوق وتكاليف تراخيص شركة مايكروسوفت، والتكاليف التي تتم إدارتها مركزيا ولكنها غير قابلة للتخصيص، مثل تكاليف الاستهلاكات الأخرى والتكاليف الطبية بعد انتهاء الخدمة.

- تبقى التكاليف المؤسسية غير القابلة للتخصيص مستقرة؛
- تُعزى الزيادة في التكاليف المؤسسية القابلة للتخصيص في المقام الأول إلى الزيادات المتوقعة في إيجار المكاتب القطرية للصندوق وتكاليف الخدمات العامة، وارتفاع تكاليف التوظيف وإعادة الانتداب، وارتفاع التكاليف المتعلقة ببوابة عملاء الصندوق، ويعوض عنها انخفاض في ميزانية الإنهاء الطوعي للخدمة.

#### الميزانية المقترحة حسب فئات التكاليف الموجزة

100- يرد توزيع الميزانية المقترحة لعام 2021 حسب فئات التكلفة الرئيسية في الجدول 7 أدناه. ويمكن الاطلاع على توزيع فئات التكاليف حسب الدوائر في الملحق الثاني. ويتمشى مقترح الميزانية النهائية الإجمالية مع المعلومات الواردة في الاستعراض المسبق رفيع المستوى. ويختلف التوزيع حسب فئات التكاليف بصورة طفيفة نتيجة لتقديرات أفضل للتكاليف وللجهود الرامية إلى خفض التكاليف. وتم استخدام سعر صرف يعادل 0.885 يورو: 1 دولار أمريكي، كما في الاستعراض المسبق رفيع المستوى.

الجدول 7

#### تحليل الميزانية حسب فئات التكاليف الموجزة، 2020 و2021

(ملايين الدولارات الأمريكية)

فئة التكاليف	المعمدة لعام 2020	المقترحة لعام 2021	مجموع التغيير	التغيير (نسبة مئوية)
الموظفون	94.32	95.46	1.14	1.2
الخبراء الاستشاريون	22.51	24.34	1.83	8.1
السفر في مهام رسمية	9.60	6.96	(2.64)	(27.5)
تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير المرتبطة بالموظفين	5.45	5.94	0.49	9.0
تكاليف أخرى	26.02	26.71	0.69	2.7
<b>المجموع</b>	<b>157.90</b>	<b>159.41</b>	<b>1.51</b>	<b>1.0</b>

101- وزادت تكاليف الاستشارات لعام 2021 من 22.51 مليون دولار أمريكي إلى 24.34 مليون دولار أمريكي. وتبلغ الزيادة الإجمالية 8.1 في المائة أو حوالي 1.83 مليون دولار أمريكي. وترجع الأسباب الرئيسية للزيادة في تكاليف الاستشارات إلى الحاجة إلى قياس أثر جائحة كوفيد-19 وتدابير التخفيف ذات الصلة بغية الحد من ذلك الأثر. وتساهم زيادة الطلب في مجالات متعددة وارتفاع أتعاب الاستشارات في الزيادة أيضا.

102- ويشهد السفر في مهام رسمية انخفاضا كبيرا بنسبة -27.5 في المائة نتيجة آثار الجائحة العالمية وعدم اليقين الذي لا يزال يخيم على السفر لعام 2021. وتم إدراج زيادة طفيفة في تكاليف الوحدة لتذاكر السفر وبدلات الإعاشة اليومية في بعض المواقع التي تجري فيها عمليات الصندوق في حالة انتعاش السفر خلال العام المقبل.

- وتم تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن مع مراعاة حاجة الإدارة لضمان التصميم والإشراف الحيويين.
- 103- وارتفعت التكاليف المتكررة غير المرتبطة بالموظفين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فوق مستويات عام 2020 نتيجة للحاجة إلى تعزيز البنية التحتية العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للاستجابة لعمليات التكيف المطلوبة بسبب الجائحة.
- 104- وتُعدّ الزيادة في التكاليف الأخرى إلى العملية الجارية لإعادة الانتداب وزيادة حضور الموظفين في العمليات الميدانية. وبالإضافة إلى ذلك، ساهمت زيادة طفيفة في إدارة المرافق أيضاً، نتيجة لعمليات التكيف اللازمة بسبب أزمة جائحة كوفيد-19، بالإضافة إلى التكاليف المرتبطة بزيادة وضوح صورة الصندوق وانخراطه مع أصحاب المصلحة في ضوء الأولوية المؤسسية المتمثلة في تنويع تعبئة الموارد، بزيادة تبلغ 2.7 في المائة في فئة التكاليف هذه.

#### الميزانية العادية للصندوق حسب ركائز النتائج

- 105- يسعى الصندوق على الدوام إلى أن يكون في الطليعة في نهجه الخاص بعمليات التخطيط والميزنة المؤسسية، وذلك بهدف تركيز الموارد بصورة فعالة من أجل تحقيق أهدافه الاستراتيجية. وقد حسّن التحول من المجموعات إلى الركائز، الذي تم منذ أربع سنوات، من فعالية عمليات التخطيط والميزنة المؤسسية وسمح بتركيز معزز على النتائج.
- 106- ونظراً لمرور أربع سنوات على استحداث مجموعات النواتج المؤسسية، أصبحت البيانات التراكمية متاحة لتحليل التوجهات واستخلاص استنتاجات مفيدة بشأن الطريقة التي يمكن من خلالها تحويل مجالات التركيز إلى تغييرات في أنماط الإنفاق والتخصيص. وبالنسبة لعملية الميزانية لهذا العام، تم ربط مجموعات النواتج المؤسسية بصورة أوثق بالأولويات الاستراتيجية وتم ترجيح مساهماتها النسبية.
- 107- ويبين الجدول 8 أدناه ميزانيات الدوائر والمكاتب لعام 2021 موزعة حسب الركائز.

الجدول 8

#### التوزيع الإشاري للميزانية العادية حسب ركائز النتائج، 2021 (ملايين الدولارات الأمريكية)

الركيزة 1	الركيزة 2	الركيزة 3	الركيزة 4	الدائرة
تنفيذ البرامج القطرية	بناء المعرفة ونشرها والانخراط السياساتي	القدرات والأدوات المالية	الوظائف المؤسسية والخدمات والحوكمة الإجمالي	
0.10	0.22	0.04	2.41	مكتب الرئيس ونائب الرئيس
2.55	0.23	1.77	6.17	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية
0.94	7.00	3.19	6.09	دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة
7.30	7.03	0.65	0.83	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
54.40	3.25	1.38	1.49	دائرة إدارة البرامج
5.49	-	6.41	1.22	دائرة العمليات المالية
4.16	1.89	3.09	19.38	دائرة خدمات المنظمة
2.55	-	0.20	7.95	مركز التكاليف المؤسسية
2.55	-	-	3.20	تكاليف مركز التكاليف المؤسسية (قابلة للتخصيص)
-	-	0.20	4.75	تكاليف مركز التكاليف المؤسسية (غير قابلة للتخصيص)
77.50	19.63	16.74	45.55	المجموع الفرعي
49	12	10	29	نسبة التخصيص
<b>159.41</b>				<b>المجموع</b>



108- ويبيّن الجدول أعلاه أن الركيزة 1 تشكل نسبة 49 في المائة من الميزانية الإجمالية، بينما تشكل الركائز 2، 3، و4 نسبة 12 في المائة، و10 في المائة و29 في المائة على التوالي. ويختلف التوزيع بالمقارنة مع عام 2020، حيث شهدت الركيزة 1 انخفاضا طفيفا بنسبة 2 في المائة، في حين شهدت الركيزة 4 زيادة بنفس النسبة. ومقارنة بعام 2020، لم يطرأ أي تغيير على الركيزتين 2 و3. ويمكن تفسير إعادة التوزيع الطفيفة هذه كنتيجة لزيادة الحضور الميداني ولكن مع وظائف ذات تكاليف معيارية أقل بكثير بالمقارنة مع وظائف المقر. كما يحظى التركيز المعزز على إدارة المخاطر وتعزيز الهيكلية المالية، فضلا عن خدمات الدعم المؤسسي ذات الصلة مثل الخدمات القانونية، باهتمام متزايد، ويفسر ذلك التباين الذي شهدته الركيزة 4 في عام 2021.

109- ويرد في الملحق الثالث توزيع لميزانية كل ركيزة حسب مجموعة النواتج المؤسسية، بما في ذلك مقارنة بميزانيتي عامي 2020 و2019. ويمكن استخلاص لمحات ثاقبة مثيرة من ملاحظة التوجهات في توزيع مجموعات النواتج المؤسسية على مدار السنوات الثلاث الماضية. وتماشيا مع التزامات الإدارة في عام 2021 – والمتمثلة في التركيز على تعزيز الحضور الميداني والقرب من المستفيدين، وتنويع قاعدة موارد الصندوق وتوسيع نطاقها، وضمان المسؤولية المالية من خلال زيادة الاستدامة المالية وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية – يعتبر تمكين ودعم الأنشطة الرامية إلى تعزيز إدارة الحافظة، والموارد البشرية والإدارة المالية، والانخراط العالمي والشراكات، من الأنشطة التي تسجل زيادة في الموارد المخصصة.

### زاي - الميزانية الإجمالية المقترحة

110- يتولى الصندوق تنفيذ وإدارة عدد من العمليات لأطراف ثالثة خارجية ولكنها تُكفل برنامج قروضه ومنحه. ويتم تمويل هذه العمليات من الأموال التكميلية. وينطوي الدخول في هذه الشراكات على تكاليف إضافية يتكبدتها الصندوق في التصميم، والتنفيذ، والإشراف والإدارة. وتمول هذه التكاليف في العادة من إيرادات رسوم الإدارة من خلال اتفاقيات الأموال التكميلية.

111- وتشتمل الميزانية الإجمالية على الميزانية العادية الصافية بالإضافة إلى الموارد المطلوبة لإدارة ودعم الأعمال الإضافية المرتبطة بالأموال التكميلية. وسيستمر تمويل أعمال تنفيذ برنامج الصندوق الأساسي للقروض والمنح والأنشطة ذات الصلة من الميزانية العادية الصافية. وسوف يضمن الفصل بين الميزانيتين الإجمالية والصافية عدم تأثير التقلبات الناجمة عن عبء العمل الممول بأموال تكميلية على الميزانية العادية من سنة إلى أخرى. ولا تُدرج في الميزانية الإجمالية سوى التكاليف الإضافية لدعم الأنشطة الممولة بأموال تكميلية من أجل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، والاتحاد الأوروبي، وحساب الأمانة الإسباني، والأموال التكميلية الثنائية الأخرى.

112- وبالنسبة لعام 2021، تبلغ تكاليف دعم الأعمال المتعلقة بالأموال التكميلية 4.7 مليون دولار أمريكي فوق الميزانية العادية الصافية البالغة 159.4 مليون دولار أمريكي، وهي لم تشهد تغييرات بالمقارنة مع عامي 2019 و2020. ويمكن استرداد هذا المبلغ بالكامل من الجزء السنوي القابل للتخصيص من إيرادات الرسوم المحصّلة من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وحساب الأمانة الإسباني، والاتحاد الأوروبي، والمساهمات الثنائية.

113- ونتيجة لذلك، تصل الميزانية الإجمالية المقترحة لعام 2021 إلى 164.1 مليون دولار أمريكي مقارنة بميزانية قدرها 162.6 مليون دولار أمريكي في عام 2020 ونفس تكاليف دعم الأموال التكميلية البالغة 4.7 مليون دولار أمريكي في وثيقة الاستعراض المسبق. ولا تلتزم الموافقة إلا على الميزانية العادية الصافية المقترحة التي تبلغ 159.4 مليون دولار أمريكي. ويعرض الجدول 9 موجزا للميزانية العادية الإجمالية والصافية.

الميزانية الإشارية الإجمالية والصادفة لعام 2021  
(ملايين الدولارات الأمريكية)

فئة التكاليف	المعمدة 2020	المقترحة 2021
الميزانية الإجمالية	162.6	164.1
تكاليف دعم أنشطة الأموال التكميلية	(4.7)	(4.7)
<b>الميزانية الصافية</b>	<b>157.9</b>	<b>159.4</b>

114- وقامت الإدارة بتحديث المبادئ التوجيهية للصندوق بشأن استرداد التكاليف من الأموال التكميلية. وقد أدخلت المبادئ التوجيهية الجديدة بالفعل المزيد من التنسيق مع المؤسسات المالية الدولية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، مع دعمها في الوقت نفسه لأهداف تعبئة الموارد في الصندوق، وضمان استرداد التكاليف بما يتماشى مع قرارات مجلس المحافظين. وتم إنشاء مجموعة عمل مخصصة في عام 2020 بهدف استعراض وزيادة تبسيط تخصيص ورصد وتنفيذ الأنشطة الممولة من الموارد التكميلية. وسيستمر هذا العمل خلال عام 2021.

### حاء – معدلات الكفاءة

115- ومع المضي قدما في نموذج عمل متطور، يود الصندوق مواصلة إبلاغه عن الكفاءة مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وبالتالي سيركز على معدل كفاءة قدره 3، والذي يقيس قيمة الحافظة التي تتم إدارتها لكل دولار من النفقات الإدارية. وتجدر الإشارة إلى أن المصروفات الإدارية تشمل نسبة كبيرة من تكاليف البرامج، والتي ليست إدارية بطبيعتها، ولكنها مصطلح أوسع يشير إلى إجمالي الميزانية الصافية للصندوق. ونظرا للطبيعة الأكثر استقرارا لمجموع أصول الصندوق الخاضعة للإدارة بالمقارنة مع تقلبات برنامج القروض والمنح وبرنامج العمل، يُعتبر هذا المقياس الأكثر جدوى لتقييم كفاءة الصندوق على المدى الطويل. وبالإضافة إلى ذلك، سيسمح وجود قوة عمل أكبر تتسم بقدر أكبر من اللامركزية للصندوق بإدارة حافظة نشطة أكبر – غير أن تحسين الكفاءة في ضوء الطلب الإضافي من دون زيادة مصاحبة في الميزانية يمكن أن يترك أثرا سلبيًا على العمليات. وبغية تحسين توائم الصندوق مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى وإمكانية مقارنة معدلات الكفاءة، يمكن النظر مستقبلا في الفصل بصورة واضحة بين التكاليف البرمجية والتكاليف الإدارية البحتة لأغراض الميزانية.

116- وكما هو مبين في الملحق الثالث، يتم القيام بأكثر الاستثمارات في الإشراف ودعم التنفيذ وفي تمكين ودعم البرامج القطرية. ويمثل كلا المجالين مجتمعين بشكل عام حوالي ثلث النفقات الإدارية للصندوق ويرتبطان بإجمالي الحافظة الحالية، وليس بالمشروعات أو الالتزامات الجديدة، أو ببرنامج القروض والمنح أو برنامج العمل المخطط لهما. وعلى العكس من ذلك، لا يمثل تصميم المشروعات الجديدة سوى 8 في المائة من ميزانية الصندوق. ولذلك، يعد معدلا الكفاءة 1 و2 مع تركيزهما الصارم على برنامج القروض والمنح وبرنامج العمل مضللين ولا يقدمان صورة موثوقة عن الكفاءة الإجمالية للصندوق. ونظرا لأن الالتزامات تمثل جزءا أوليا فقط من دورة حياة المشروع وجزءا صغيرا من التنفيذ الكلي للبرنامج، فإنها لا تُظهر الصورة كاملة.

117- ووصلت القيمة النقدية لإجمالي الحافظة النشطة في نهاية عام 2019 إلى 8.6 مليار دولار أمريكي. ولذلك تقدر قيمة الحافظة بالتناسب مع إجمالي التكاليف بمبلغ 55 دولارا أمريكيا لكل 1 دولار أمريكي من النفقات الإدارية. وقد تبعت قيمة الحافظة التي تتم إدارتها مقابل كل دولار من النفقات الإدارية اتجاها تصاعديا ثابتا من 43 دولارا أمريكيا خلال فترة التجديد التاسع للموارد، و46 دولارا أمريكيا خلال فترة التجديد العاشر للموارد. كما يعكس ارتفاع مستويات الكفاءة الاستخدام المحسن للسيولة في برنامج العمل، مما يضمن عدم تجميد الموارد وإنما استخدامها للعمل نحو تحقيق غايات الصندوق وأهدافه.

118- وفي السنوات القادمة، يتمثل الهدف في تطبيق نهج أكثر استجابة للعملاء في تخطيط برنامج القروض والمنح

وتطوير ذخيرة المشروعات، وزيادة مرونة الميزانية الإدارية للصندوق. وبناء على ذلك، تركز الإدارة على معدل مستهدف للكفاءة الإدارية على أساس متجدد كل 36 شهراً، وذلك وفقاً لأهداف إطار إدارة النتائج بوصفها معلماً رئيسياً من معلمات عملية الميزانية السنوية. ومع سعي الصندوق إلى تحسين رأس المال البشري والقدرات والإمكانات التكنولوجية اللازمة لنموذج تشغيله في المستقبل، سيظل الحفاظ على ثبات معدل الكفاءة ومواصلة تحسينه أولوية استراتيجية.

119- غير أنه يتعين إعادة تقييم هدف النمو الحقيقي الصفري ومسار الميزانية الثابت في السنوات القادمة في سياق حجم الحافطة الإجمالية والحاجة إلى تعزيز تنفيذ البرامج، إلى جانب تطور الأهداف ذات الصلة بالكفاءة. وبالإضافة إلى ذلك، أشارت المناقشات الجارية كجزء من مشاورات التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق بالفعل إلى الحاجة إلى إقامة التوازن الصحيح بين طموح التعهد بالتزامات جديدة وكيفية توفير الموارد المناسبة لها. وقد يعني ذلك أن المفاضلات أو قرارات الإدارة المتعلقة بالمجالات التي يجب أن تتلقى تركيزاً واستثمارات أقل تصبح حتمية.

الجدول 10

معدلات الكفاءة

(ملايين الدولارات الأمريكية)

المتوقعة لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق	المتوقعة لعام 2021	المتوقعة لعام 2020	الفعالية لعام 2019	فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق	الفعالية لعام 2018	الفعالية عام 2017	الفعالية عام 2016
<b>برنامج العمل</b>							
3 501	934	869	1 698	3 292	1 189	1 313	790
96	50	12	34	299	132	83	84
3 597	984	881	1 732	3 591	1 321	1 396	874
6 388	1 321	1 588	3 479	2 340	1 080	800	460
9 985	2 305	2 469	5 211	5 931	2 401	2 196	1 334
<b>مجموع برنامج العمل</b>							
<b>قيمة الحافطة قيد التنفيذ في نهاية الفترة</b>							
غير متاح	غير متاح	غير متاح	8 608	-	7 051	6 846	6 860
<b>مجموع التكاليف</b>							
452.09	159.41	142.74	150.57	434.05	146.95	145.3	141.8
14.1	4.7	4.7	4.7	16.1	5.1	6	5
<b>مجموع التكاليف</b>							
466.19	164.11	147.44	155.27	450.15	152.05	151.3	146.8
<b>معدل الكفاءة 1: مجموع التكاليف/برنامج القروض والمنح، بما في ذلك الأموال الأخرى التي يديرها الصندوق<sup>ب</sup></b>							
%13	%17	%17	%9	%13	%12	%11	%17
<b>معدل الكفاءة 2: مجموع التكاليف/برنامج العمل</b>							
%5	%7	%6	%3	%8	%6	%7	%11
<b>معدل الكفاءة 3: الحافطة/مجموع التكاليف</b>							
غير متاح	غير متاح	غير متاح	55	-	46	45	47

<sup>أ</sup> المبالغ المبيّنة كتمويل مشترك مع الأموال الأخرى التي يديرها الصندوق تعبر عن المعدل المنقح المستهدف للتمويل المشترك والبالغ 1: 1.2 من برنامج القروض والمنح.

<sup>ب</sup> مقياس الكفاءة المتفق عليه في إطار التجديد التاسع لموارد الصندوق.

## سادساً - الميزانية الرأسمالية لعام 2021

### طلب الميزانية الرأسمالية العادية لعام 2021

120- سيتم تقسيم الميزانية الرأسمالية إلى ثلاث فئات، وهي: (1) الفئة الدورية واستمرارية الأعمال، من أجل تغطية النفقات الرأسمالية الدورية أو المتكررة، والتي يكون لها عمر اقتصادي يزيد عن سنة واحدة (مثل الاستبدال المنتظم السنوي للحواسيب المكتبية والمحمولة، وتحديث تراخيص البرمجيات، واستبدال المركبات في المكاتب القطرية للصندوق)؛ (2) فئة الأولويات الاستراتيجية ومجالات التركيز في عام 2021، والتي تشمل مجالات التركيز الثلاثة الرئيسية للصندوق في العام المقبل؛ (3) فئة الاستثمارات الشاملة الأخرى التي لا

تحظى بالأولوية، من أجل تمويل مشروعات تكنولوجيا المعلومات الكبيرة والمشروعات الاستثمارية الأخرى، بما يتماشى مع القدرات المتاحة للاضطلاع بهذه المشروعات.

121- وبناء على ذلك، تهدف الميزانية الرأسمالية المقترحة إلى دعم المبادرات الدورية لاستمرارية العمليات، فضلا عن المبادرات المتعلقة بالأولويات المؤسسية الثلاثة ومجالات التركيز لعمل الصندوق في عام 2021، بالإضافة إلى المشروعات والاستثمارات الأخرى، مع المساهمة في تحسين أوجه الكفاءة في العمليات والمواضيع الشاملة.

122- وتصل قيمة مظروف الميزانية الرأسمالية لعام 2021 إلى 6.75 مليون دولار أمريكي، تشمل 1.71 مليون دولار أمريكي لتغطية النفقات الرأسمالية الدورية أو المتعلقة باستمرارية الأعمال، و2.63 مليون دولار أمريكي تتعلق بالأولويات المؤسسية لعام 2021 واستثمار إضافي قدره 2.41 مليون دولار أمريكي لمبادرات شاملة أخرى. وتشمل مجالات الاستثمار الرئيسية في عام 2021 مواصلة رقمنة وتجهيز المقر الرئيسي والمكاتب القطرية للصندوق لبيئات العمل الافتراضية والهجينة، مما يضمن استمرار مستويات عالية من الانخراط مع الدول الأعضاء (قاعات المؤتمرات والاجتماعات في المقر) والشركاء والمستفيدين في المقر وفي البلدان. وتم تحديد فرص إدخال تحسينات رئيسية على النظام لمواصلة استكمال الهيكلية القوية لتكنولوجيا المعلومات المالية في الصندوق، علاوة على الاستفادة من فرص الكفاءة المؤسسية في المشروعات المستهدفة.

123- ومن إجمالي مظروف الميزانية الرأسمالية، سيُخصص مبلغ قدره 4.34 مليون دولار أمريكي لما يلي:

(1) التطرق للأولويات المؤسسية لعام 2021 من خلال الاستثمار في جمع البيانات الميدانية، والتوريد عبر شبكة الإنترنت، والإدارة المالية وإدارة المخاطر، ومنتجات القطاع الخاص وإدارة المخاطر فيه (2 631 000 دولار أمريكي)؛

(2) تمويل المبادرات الدورية وغيرها من المبادرات الحيوية لعمل أنظمة الصندوق، أو "ضمان استمرارية العمل" (1 713 000 دولار أمريكي).

124- وسيغطي المبلغ المتبقي، والذي تبلغ قيمته 2.41 مليون دولار أمريكي، النفقات التالية:

(1) تحليلات البيانات وتعزيز الوصول (1 156 000 دولار أمريكي)؛

(2) تحسينات في المكاتب القطرية للصندوق، بما في ذلك استبدال المركبات (650 000 دولار أمريكي)؛

(3) خطة التوريد عبر شبكة الإنترنت (400 000 دولار أمريكي)؛

(4) إدارة المعرفة القانونية (200 000 دولار أمريكي)؛

125- ويبلغ إجمالي الطلب من أجل مشروعات الميزانية الرأسمالية 9.6 مليون دولار أمريكي. وتم تأجيل عدد من طلبات الميزانية الرأسمالية ريثما يتم إجراء المزيد من التقييم، وذلك بغية ضمان أخذ المشروعات المقترحة بعين الاعتبار الأولويات الاستراتيجية، وقدرة تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، واحتياجات الصيانة المستقبلية، واحتواء التكاليف المتكررة من قبيل الاستهلاك.

126- واستنادا إلى المعايير المحاسبية الحالية المطبقة في الصندوق، يتم تحميل الاستهلاك على أساس البنود المباشرة على مدى عمر افتراضي قدره أربع سنوات للأجهزة الخاصة بالعملاء وست سنوات للأجهزة الخاصة بالبنية الأساسية، و10 سنوات كحد أقصى لتطوير البرمجيات. ووفقا لذلك، يقدر الاستهلاك الإضافي للمشروعات التي تنطوي على نفقات رأسمالية استنادا إلى الجدول الزمني الحالي للإنجاز بما قيمته 200 000 دولار أمريكي في عام 2021.

الجدول 11  
طلب الميزانية الرأسمالية لعام 2021  
(دولار أمريكي)

المقترح		الفئة
النسبة المئوية	دولار أمريكي	
25	1 713 000	أولا - الفئة الدورية واستمرارية الأعمال
39	2 631 000	ثانيا - فئة الأولويات الاستراتيجية ومجالات التركيز في عام 2021
36	2 406 000	ثالثا - فئة الاستثمارات الشاملة الأخرى التي لا تحظى بالأولوية
	<b>6 750 000</b>	المجموع

### سابعا - خطة الموظفين، والعمليات والتكنولوجيا

127- يرد تحديث مفصل عن التقدم المحرز في خطة الموظفين، والعمليات والتكنولوجيا في الوثيقة AC 2020/159/R.4.

128- واستنادا إلى استعراض خطة العمل لعام 2021، تقترح الإدارة ما يلي:

- (1) نظرا لما تحقق من وفورات في أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات خلال عام 2020، لن تُستخدم أية مبالغ مرحلة أو مصادر الميزانية الإدارية الأخرى خلال عام 2021 لأية أنشطة مرتبطة بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا؛
- (2) في ضوء تعليقات المجلس التنفيذي بشأن بند الميزانية المتعلقة بتطوير المكاتب القطرية، سيُحذف هذا البند من ميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات وسيمول من الموارد الإدارية؛
- (3) سيتاح كامل مبلغ أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات غير المستخدمة في عام 2020 المقدر حاليا بحوالي 1.003 مليون دولار أمريكي لاستخدامه في عام 2021؛
- (4) اقترح سحب مبلغ من أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات بما قيمته 4.165 مليون دولار أمريكي لعام 2021 وتخصيص المبلغ المتبقي، وهو 2.315 مليون دولار أمريكي، لعمليات السحب المحتملة في المستقبل. وترد تفاصيل توزيع المبلغ في الجدول 12 أدناه.

الجدول 12

التوزيع المقترح للاستثمار الموجه لبناء القدرات لعام 2021  
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

السحب لعام 2022	الخطة المنقحة لعام 2021				الخطة الأصلية المقررة للفترة 2022/2021			المجموع	الاستثمار الموجه لبناء القدرات	
	المجموع عام 2021	استخدام الأموال المرحلة في عام 2021	السحب المقترح من الاستثمار الموجه لبناء القدرات لعام 2021	الرصيد غير المستخدم من الاستثمار الموجه لبناء القدرات لعام 2020	المجموع	الأموال المرحلة/الميزانية الرأسمالية	الاستثمار الموجه لبناء القدرات			
										<b>التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل</b>
-										وضع خطط استراتيجية لقوة العمل على مستوى الشعب
310	600	-	355	245	665	-	665			التحسين الموجه للمهارات/التزويد بمهارات جديدة
705	1 500	-	1 500	-	3 000	1 000	2 000			برنامج إنهاء خدمة الموظفين
										<b>القيمة المقدمة إلى الموظفين</b>
-	-	-	-	-	-	-	-			مراجعة الوظائف
-	-	-	-	-	-	-	-			استعراض ترتيبات الموارد البشرية القائمة لتعزيز القيمة المقدمة إلى الموظفين
										<b>إدارة الأداء</b>
-	-	-	-	-	-	-	-			دعم إعادة تصميم إدارة الأداء
-	125	-	100	25	100	-	100			التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودعمهم
										<b>إعادة تصميم أساليب العمل</b>
-	-	-	-	-	-	-	-			تنفيذ 18 مكسبا سريعا
-	-	-	-	-	-	-	-			تنفيذ التوصيات الخمسة والعشرين الإضافية
-	-	-	-	-	-	-	-			تعزيز نضج أساليب العمل
850	350	-	150	200	1 000	-	1 000			تنفيذ التوصيات المتبقية
-	-	-	-	-	-	-	-			تحليل أساليب الأعمال الجديدة
350	1 033	-	800	233	1 150	-	1 150			تنفيذ توصيات مختارة
										<b>إطار إدارة المخاطر المؤسسية</b>
100	460	-	160	300	300	-	300			دمج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
-	200	-	200	-	200	35	165			تنفيذ منصة إدارة المواهب
-	240	-	240	-	240	140	100			تنفيذ تغييرات وحلول تكنولوجيا إعادة تصميم أساليب العمل
-	-	-	-	-	-	-	-			تحليل وتجريب حالات استخدام الأتمتة (المعاملات)
-	660	-	660	-	660	160	500			تحليل وتجريب حالات استخدام الأتمتة (الاستراتيجية والقائمة على البيانات)
										الاستثمار في تطوير المكاتب القطرية للصندوق*
<b>2 315</b>	<b>5 168</b>	-	<b>4 165</b>	<b>1 003</b>	<b>8 115</b>	<b>1 635</b>	<b>6 480</b>			<b>المجموع</b>

## الجزء الثاني - برنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج

وميزانيته لعام 2021، وخطته الإشارية للفترة 2022-2023

### أولاً- المقدمة

129- عام من التغيير. قدم استعراض النظراء الخارجي لمهمة التقييم في الصندوق الذي أُجري في 2018-2019 (EB 2018/124/R.8) توصيات لمواصلة تحسين عمليات ومجموعة منتجات مكتب التقييم المستقل في الصندوق. والترم مكتب التقييم المستقل بتنقيح مجموعة منتجاته لتشمل منتجات جديدة مثل التقييمات المواضيعية، على أن تنعكس في برنامج عمل وميزانية مكتب التقييم المستقل لعام 2020. وكان هذا أول برنامج عمل انتقالي نحو تنفيذ توصيات استعراض النظراء. وخلال عام 2021، ستصبح إجراءات مكتب التقييم المستقل لتنفيذ التغييرات الموصى بها فعالة تماما. وبالتالي، سيكون عام 2021 عاما من التغيير، ويضع مكتب التقييم المستقل في مكانة أكثر استراتيجية لتلبية الاحتياجات من حيث المساءلة والتعلم للهيئات الرئاسية وإدارة الصندوق في سياق التقدم نحو تحقيق الغايات المحددة في إطار أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما تلك المتعلقة بهدف التنمية المستدامة 2. وعلى غرار برنامج العمل والميزانية لعام 2020، فإن برنامج العمل والميزانية هذا سيكون ذو طابع انتقالي أيضا. وسيتبعه تنفيذ مكتب التقييم المستقل لاستراتيجية تقييم متعددة السنوات<sup>2</sup> على المدى المتوسط من شأنها أن تُرسخ بقوة مساهمته في الفعالية الإنمائية للصندوق في سياق خطة التنمية المستدامة.

130- إعداد برنامج العمل والميزانية. أعدت هذه الوثيقة استرشادا بالمشاورات المكثفة التي أجراها مكتب التقييم المستقل مع الهيئات الرئاسية للصندوق وإدارته وموظفو مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، تسترشد هذه الوثيقة باستعراض النظراء الخارجي لمهمة التقييم في الصندوق، وخطة العمل المشتركة لمكتب التقييم المستقل المتفق عليها في وقت لاحق مع إدارة الصندوق والمعروضة على لجنة التقييم في دورتها الثامنة بعد المائة.<sup>3</sup>

131- وتبين هذه الوثيقة أولويات مكتب التقييم المستقل لعام 2021 وما بعده وكيف تتصل ببرنامج عمله ومتطلباته من الموارد. وبالإضافة إلى ذلك، توفر الوثيقة تحديدا بشأن التقدم المحرز في عام 2020 واستخدام الميزانية حتى سبتمبر/أيلول 2020 واستخدامها المتوقع حتى نهاية عام 2020. وتوضح أيضا أرقام النفقات الفعلية لعام 2019. وتمشيا مع سياسة التقييم في الصندوق،<sup>4</sup> أعدت ميزانية المكتب بشكل مستقل عن الميزانية الإدارية للصندوق. وتستند الميزانية المقترحة إلى نفس مبادئ ومعايير الميزنة (مثل سعر الصرف، والتكاليف القياسية لوظائف الموظفين) التي استخدمتها إدارة الصندوق في إعداد ميزانيته الإدارية لعام 2021.

<sup>2</sup> يتصور مكتب التقييم المستقل أن الاستراتيجية متوسطة الأجل يمكن أن تغطي فترة من 3 إلى 5 سنوات.

<sup>3</sup> <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/EC-2020-108-W-P-5.pdf>

<sup>4</sup> انظر سياسة التقييم في الصندوق

(<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/arabic/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>)

وُعُرضت سياسة جديدة بشأن التقييم على لجنة التقييم في دورتها الحادية عشرة بعد المائة في أكتوبر/تشرين الأول 2020.

## ثانيا- التقدم المحرز في الأنشطة في عام 2020

### ألف- إجراء التقييمات في سياق كوفيد-19

132- أثر تفشي كوفيد-19 على تنفيذ برنامج عمل مكتب التقييم المستقل. قدم مكتب التقييم المستقل تحديثا شفويا إلى لجنة التقييم في دورتها التاسعة بعد المائة بشأن خطط تكييف التقييمات الفردية. فعلى سبيل المثال، أجريت تعديلات على النهج المعيارية لجمع البيانات وتحليلها ومشاورات أصحاب المصلحة، ويجري اعتماد ممارسات جديدة. ويقوم مكتب التقييم المستقل بجمع البيانات من خلال استعراض الوثائق، ومشاورات مع أصحاب المصلحة عن بُعد عبر الهاتف وتطبيق Zoom وتطبيق Skype، ويجري المزيد من التحليل باستخدام بيانات رصد المشروعات وتقييمها. وبالإضافة إلى ذلك، يستعين الصندوق بخبراء استشاريين محليين لإجراء البعثات القصيرة الموجهة حيثما تسمح الظروف بذلك. كما استخدم مكتب التقييم المستقل نظم المعلومات الجغرافية بالتعاون مع شعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والإدماج الاجتماعي لإعداد جرد للمشروعات ذات المرجعية الجغرافية لمواقع تدخلها. وبشكل عام، حدد مكتب التقييم المستقل عددا من المبادئ التي يلتزم باتباعها، على النحو المبين أدناه:

- (1) احترام أولويات السلامة الصحية والتوجيهات المقدمة من منظمة الصحة العالمية والصندوق والبلدان المعنية، والالتزام بقيود السفر الدولية والمحلية المطبقة في البلدان التي تُنفذ فيها البرامج.
- (2) احترام الصحة والرفاه والمبادئ الأخلاقية والقيم الثقافية لأصحاب المصلحة المعنيين بالتقييم وموظفي مكتب التقييم المستقل عند إجراء التقييمات.
- (3) تقليل السفر الدولي إلى أدنى حد ممكن. وإجراء أحداث التقييم وجمع البيانات عن بُعد (بما في ذلك عن طريق الاجتماعات الافتراضية) قدر الإمكان. واستخدام الوثائق وقواعد البيانات القائمة والبيانات الثانوية الأخرى على أمثل وجه.
- (4) استخدام التكنولوجيات القابلة للتعديل لجمع البيانات عن بُعد والتحقق من صحتها إلى أقصى حد ممكن، مثل تحليل البيانات الجغرافية المكانية للتدخلات ذات المرجعية الجغرافية حيثما تكون ذات صلة.
- (5) إذا اعتبرت آمنة ومسموح بها بموجب القواعد الوطنية، تكليف الخبراء الاستشاريين الوطنيين بإجراء زيارات ميدانية مختارة للتحقق من النتائج عن طريق مصادر أخرى. وسُيطلب من الخبراء الاستشاريين الوطنيين الالتزام بجميع قيود السفر المحلية والتوجيهات الصحية.
- (6) التعاون مع المكاتب والشبكات والمنظمات المهنية الأخرى المعنية بالتقييم لتعزيز تبادل الخبرات والممارسات. واستخلاص دروس من هذه الحكمة الجماعية بشأن الممارسات الجيدة والمخاطر والصعوبات لتعزيز مكاسب الكفاءة أثناء الأزمة. واستخدام تجربة الأزمة هذه كفرصة للتفكير في ممارسات التقييم المستقبلية وإرشادها.

### باء- التقدم المحرز في أنشطة تقييم مختارة في عام 2020

133- يرد أدناه التقدم المحرز بشأن أنشطة تقييم مختارة:

- الانتهاء من التقييم المؤسسي لدعم الصندوق للابتكار ونمو الإنتاجية لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الشاملة والمستدامة. غُرِضت نتائج وتوصيات التقييم على لجنة التقييم في دورتها العاشرة بعد المائة وعلى المجلس التنفيذي في دورته الثلاثين بعد المائة المنعقدة في سبتمبر/أيلول 2020. وغُفد حدث تعلم داخلي لموظفي الصندوق والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها في أواخر سبتمبر/أيلول 2020.



- تقييم مواضيعي لمساهمة الصندوق في تكيف أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغير المناخ. عُرضت وثيقة النهج<sup>5</sup> الخاصة بالتقييم المواضيعي على لجنة التقييم في دورتها الثامنة بعد المائة التي عُقدت في أبريل/نيسان 2020. ويجري حالياً تنفيذ التقييم وإعداد دراسات حالة وبدأت المشاورات والمقابلات مع أصحاب المصلحة. وسيقوم بالزيارات الميدانية خبراء استشاريون وطنيون إذا سمحت بذلك الأمم المتحدة والسلطات المحلية.
- تقييم تجميحي للبنية الأساسية الريفية. انتهى مكتب التقييم المستقل من إعداد ورقة النهج. وتم جمع البيانات وتحليلها وتجري صياغة التقرير. ونظراً للقيود التي تفرضها جائحة كوفيد-19، لم تُجرَ الزيارات الميدانية المختارة المقررة لاستكمال الأدلة المكتبية.
- تقييم مؤسسي مشترك مع مكاتب التقييم التابعة لبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بشأن التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. وُضعت اختصاصات التقييم المؤسسي بالاشتراك مع مكاتب التقييم للوكالات الثلاث التي تتخذ من روما مقراً لها وقُدمت إلى لجنة التقييم في دورتها العاشرة بعد المائة في سبتمبر/أيلول 2020. وبعد مرحلة البداية، من المتوقع أن يبدأ جمع البيانات وتحليلها في النصف الثاني من عام 2020. وسيتم الانتهاء من التقييم في عام 2021.
- تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية القطرية. تم الانتهاء من حلقات عمل المائدة المستديرة الوطنية لإكوادور ومدغشقر والسودان، وعُقدت حلقتا عمل عن بُعد لمدغشقر والسودان. وعُرض تقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية لسيراليون على لجنة التقييم في دورتها الثامنة بعد المائة التي عُقدت في أبريل/نيسان، كما عُرض تقييماً إكوادور ونيبال على اللجنة في دورتها التاسعة بعد المائة التي عُقدت في يونيو/حزيران. ويقوم مكتب التقييم المستقل بعمل مكثبي ويجري مشاورات مع أصحاب المصلحة من أجل مشروعات تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية القطرية الجارية في بوروندي والمغرب والنيجر وباكستان وأوغندا. ويرصد مكتب التقييم المستقل باستمرار قيود السفر في البلدان وقام ببعثات قصيرة وموجهة من خلال الخبراء الاستشاريين الوطنيين حيثما سمح الوضع بذلك.<sup>6</sup>
- تقييمات أداء المشروعات. تتقدم تقييمات أداء المشروعات كما هو مقرر لها. غير أنه لا يُتوقع إجراء بعثات دولية لمعظم تقييمات أداء المشروعات. وبدلاً من ذلك، سيقوم مكتب التقييم المستقل بالتحقق من الاستعراضات المكتبية من خلال مقابلات عن بُعد مع أصحاب المصلحة والزيارات الميدانية التي يقوم بها الخبراء الاستشاريون الوطنيون (إذا سمحت اللوائح الوطنية) واستخدام المصادر الأخرى للبيانات مثل نظم المعلومات الجغرافية حيثما تنطبق. وفي عام 2020، يجري مكتب التقييم المستقل تقييمات أداء المشروعات في بنغلاديش والجمهورية الدومينيكية وإندونيسيا والسنغال وطاجيكستان وأوغندا. وفي بنغلاديش، استخدم مكتب التقييم المستقل بيانات من نظام المعلومات الجغرافية للتحقق من المعلومات المتعلقة بفعالية تشييد البنية التحتية.
- تقييمات الأثر. سيتم الانتهاء في النصف الثاني من عام 2020 من تقييم أثر مشروع الإدارة المجتمعية المتكاملة للموارد الطبيعية في إثيوبيا الذي بدأ في عام 2019. أما بالنسبة إلى تقييم الأثر الجديد المقرر أن يبدأ في عام 2020، يقترح مكتب التقييم المستقل عدم الاضطلاع به. ولا تزال قيود السفر سارية في معظم البلدان. وبينما نظر مكتب التقييم المستقل في خيارات بديلة لتقييم الأثر، فقد خلص إلى أنه في حالة عدم وجود زيارات ميدانية ومقابلات ميدانية، سيكون من الصعب جداً تصميم استراتيجية أخذ عينات موثوقة وإجراء مراقبة الجودة بمستوى مرضٍ. وبالإضافة إلى ذلك، من شأن القيام بمقابلات ميدانية مكثفة أن يؤدي إلى مخاطر صحية للمستفيدين وأصحاب المصلحة وموظفي مكتب

<sup>5</sup> انظر <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/EC-2020-108-W-P-4.pdf>

<sup>6</sup> يقوم بالبعثات خبراء استشاريون وطنيون، تحت إشراف دقيق من خبير التقييم الرئيسي في مكتب التقييم المستقل وخبراء استشاريين دوليين.

التقييم المستقل. وبدلاً من ذلك، سيرحل مكتب التقييم المستقل جزءاً من الأنشطة المتعلقة بالتقييم المؤسسي المشترك للتعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها من عام 2021 إلى الجزء الثاني من عام 2020.

134- **متابعة استعراض النظراء الخارجي.** تتعلق الأنشطة في هذا المجال بما يلي: (1) إعداد مشروع سياسة منقحة بشأن التقييم، بالمشاركة مع الإدارة؛ (2) توفير مدخلات للمناقشة المتعلقة بالاختصاصات المحدثة للجنة التقييم؛ (3) إعداد مذكرة بشأن مجموعة منتجات مكتب التقييم المستقل. وتحقيقاً لهذه الغاية، عمل مكتب التقييم المستقل بالتشاور مع إدارة الصندوق والهيئات الرئاسية. وعُرضت المخرجات ذات الصلة على لجنة التقييم في دورتها الحادية عشرة بعد المائة في أكتوبر/تشرين الأول 2020.

135- أصدر مكتب التقييم المستقل ونشر على الجماهير الداخلية والخارجية: أحد عشر تقرير تقييم، وخمسة ملامح بارزة، وخمس نظرات ثاقبة، وبيانين صحفيين، وتبئية إعلامي واحد، وثلاث لمحات عامة، ونشرة تعليمية موجزة واحدة، وخمسة رسوم بيانية، ونشرتين إخباريتين فصليتين وثلاث تدوينات صوتية. كما نظم مكتب التقييم المستقل حدثين داخليين للتعلم بشأن إطار النتائج القائمة على الأدلة للجنة الإنقاذ الدولية وأداة من أجل إدارة التقييمات التي تراعي التمايز بين الجنسين أثناء جائحة كوفيد-19 قدمها مكتب التقييم التابع لهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة). ونشر مكتب التقييم المستقل مدونتين بشأن تقييم التنمية المجتمعية ونهج سلاسل القيمة. ونشر المكتب مقالا في عدد يونيو/حزيران من مجلة "التحويل" الصادرة عن هيئة الأمم المتحدة للمرأة؛ ومقالا في عدد الفصل الأول لعام 2020 من مجلة "مسائل التقييم" وهي مجلة إلكترونية صادرة عن مصرف التنمية الأفريقي. وشارك مكتب التقييم المستقل في العديد من الأحداث الخارجية، معظمها عن بُعد، وهي اجتماع الربيع لفريق التعاون في مجال التقييم، وحدث gLOCAL الذي اشتركت في تنظيمه مكاتب التقييم التابعة للصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي، والمؤتمر السنوي للبنك الدولي بشأن اقتصادات التنمية الذي استضافه البنك الدولي وجامعة أريزونا ومؤتمر لمجتمع التقييم في الهند؛ واجتماع للمبادرة العالمية للتقييم التي تقودها مجموعة التقييم المستقلة في البنك الدولي؛ ومكتب التقييم المستقل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ وأسبوع التقييم الآسيوي لعام 2020.

136- كما قام مكتب التقييم المستقل بتطوير وإطلاق تطبيق يسمى IFAD Leaf للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية. IFAD Leaf هو مركز مرجعي مضغوط يحتفظ بجميع تقارير مكتب التقييم المستقل في شكل محسن للاستخدام بالأجهزة المتنقلة ويحتوي على مرشحة مخصصة للبحث من خلال تقييمات مكتب التقييم المستقل بسرعة وبدقة.

137- **التعاون مع مكاتب التقييم الأخرى.** يتعاون مكتب التقييم المستقل مع مكاتب التقييم الأخرى التابعة للأمم المتحدة من خلال فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن تبادل المعلومات واستخلاص الأدلة التقييمية المتعلقة بالتدخلات الإنمائية التي تدعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وصغار المنتجين في أوقات الأزمات. كما نظم فريق التعاون في مجال التقييم التابع لمصارف التنمية متعددة الأطراف، والذي يعد مكتب التقييم المستقل عضواً فيه، ندوة افتراضية في أبريل/نيسان 2020 بشأن جمع الأدلة للتقييمات خلال كوفيد-19.

138- ودُعي مكتب التقييم المستقل إلى التعاون في عملية تولى سريعة مشتركة، مع مكاتب التقييم التابعة للوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، بشأن تحديد الأدلة على نوع التدخلات التي كانت فعالة في حماية سبل العيش الريفية والأمن الغذائي في أوقات الأزمات. ولن تقتصر هذه النشاط على عمليات الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى فحسب، بل ستشمل أيضاً عدداً من شركاء ومنظمات التنمية الأخرى.

139- ودُعي مكتب التقييم المستقل إلى التعاون في مبادرة التقييم العالمية التي يقودها مكتب التقييم في البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومن المتوقع أن تعزز المبادرة الطلب فضلاً عن القدرات المؤسسية والتقنية للتقييم في البلدان النامية، وستنفذ بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية ووكالات الأمم المتحدة. وستتيح المبادرة لمكتب التقييم المستقل فرصة لتقاسم معرفته التقييمية وكذلك الاستفادة من ممارسات الجهات الأخرى.

### **جيم- استخدام ميزانية عام 2020**

140- يعرض الجدول 1 معلومات عن استخدام ميزانية مكتب التقييم المستقل في عامي 2019 و2020 حتى سبتمبر/أيلول 2020، فضلاً عن معدل الاستخدام المتوقع بحلول نهاية العام. وسيتأثر استخدام الميزانية في عام 2020 بانخفاض في تكاليف السفر نتيجة لقيود السفر الناتجة عن كوفيد-19 وبعض الوظائف الشاغرة التي نشأت خلال عام 2020، بما في ذلك وظيفة مدير مكتب التقييم المستقل.

## استخدام ميزانية مكتب التقييم المستقل في عام 2019 واستخدامها المتوقع في عام 2020 (حتى سبتمبر/أيلول 2020)

الميزانية المعتمدة لعام 2019	استخدام الميزانية في عام 2019	الميزانية المعتمدة لعام 2020	الالتزامات حتى سبتمبر/أيلول 2020	الاستخدام المتوقع حتى نهاية عام 2020	أعمال التقييم
840 000	684 704	820 000	158 303	200 000	تكاليف غير الموظفين
1 400 000	1 517 371	1 390 000	1 610 206	1 700 000	تكاليف السفر
270 390	287 742	270 390	322 033	350 000	أتعاب الخبراء الاستشاريين
2 510 390	2 489 817	2 480 390	2 090 542	2 250 000	نشر التقييمات وتدريب الموظفين وتكاليف أخرى
3 473 221	2 542 136 <sup>7</sup>	3 388 338	2 801 434 <sup>8</sup>	3 050 000	المجموع الفرعي
5 983 611	5 031 953	5 868 728	4 891 976	5 300 000	تكاليف الموظفين
	9 84.10 <sup>9</sup>		83.3	90.3	المجموع
					الاستخدامات (بالنسبة المئوية)
200 000	115 392	-	-	-	استعراض النظراء الخارجي (جزء عام 2019 من إجمالي التكاليف)
		137 000	0 <sup>10</sup>	100 000 <sup>11</sup>	تعيين مدير مكتب التقييم المستقل
		50 000	50 000	50 000	سياسة التقييم
6 183 611	5 147 345	6 055 728	4 941 976	5 450 000	الميزانية الإجمالية

## ثالثاً- الأهداف الاستراتيجية لمكتب التقييم المستقل

141- كجزء من متابعة استعراض النظراء الخارجي، قام مكتب التقييم المستقل بتنقيح أهداف الشعبة لعام 2021 لتعكس بشكل أفضل المجموعة الواسعة من الأنشطة التي يضطلع بها. وتركز الأهداف بشكل متزايد على دور مكتب التقييم المستقل في تعزيز ثقافة التعلّم والنتائج داخل الصندوق وخارجه ومساهمته في حوار التقييم على المستوى العالمي وعلى المستويين الإقليمي والقطري. ويتمشى ذلك مع توصية استعراض النظراء الخارجي بأن يؤدي مكتب التقييم المستقل دوراً أكثر استراتيجية داخل الصندوق وخارجه. والأهداف هي:

<sup>7</sup> كان لدى مكتب التقييم المستقل عدة وظائف شاغرة على مدار العام، وتم شغلها بشكل مستمر. ووفقاً للممارسات المعيارية في الصندوق، تُحسب تكاليف الموظفين في الميزانية على أساس التكاليف المعيارية التي يقدمها مكتب الميزنة الاستراتيجية. ويمكن أن يكون الاستخدام الفعلي أقل من التكاليف المعيارية.

<sup>8</sup> لا يلتزم مكتب الميزنة الاستراتيجية بأموال إلا مقابل الوظائف التي تم شغلها أو التي تم تحميل تكاليف بشأنها لشخص ما. وحتى وقت إعداد هذه الوثيقة، كانت هناك في مكتب التقييم المستقل وظائف شاغرة، هي وظيفة من الدرجة مد-2 ووظيفة من الدرجة ف-3 ووظيفتين من الدرجة ف-2.

<sup>9</sup> بلغ معدل استخدام تكاليف الموظفين 73 في المائة بينما بلغ معدل استخدام تكاليف غير الموظفين 99.18 في المائة. وتُدرج تكاليف الموظفين في الميزانية بالمعدلات القياسية التي يحددها مكتب الميزنة الاستراتيجية. ويعتمد الاستخدام الفعلي على سعر صرف اليورو مقابل الدولار الأمريكي، والشروط التعاقدية للموظفين الحاليين وأي وظائف شاغرة قد تنشأ. وأتاح مكتب الميزنة الاستراتيجية أرقام الاستخدام الفعلي لتكاليف الموظفين في فبراير/شباط 2020. وبالتالي يختلف معدل الاستخدام المبلغ عنه هنا عن معدل الاستخدام المبلغ عنه في وثيقة برنامج العمل والميزانية لعام 2020 المقدمة إلى مجلس المحافظين في دورته الثالثة والأربعين.

<sup>10</sup> توصل مكتب التقييم المستقل إلى اتفاق مع شعبة الموارد البشرية سُحّل بموجبها النفقات الفعلية المرتبطة بتعيين مدير مكتب التقييم المستقل بالكامل إلى شعبة الموارد البشرية في نهاية العملية.

<sup>11</sup> نظراً لأن المرشحين قد لا يتمكنون من السفر إلى روما في ضوء جائحة كوفيد-19، من المتوقع أن يتم إنفاق مبلغ أقل على العملية. ومع ذلك، لن يكون الاستخدام الفعلي معروفاً إلا في نهاية العملية.

- (1) ضمان أدلة موثوقة ومستقلة لتعزيز المساءلة وتحسين أداء الصندوق على المستوى المؤسسي والإقليمي والقطري وعلى مستوى المشروعات؛
- (2) المساهمة في تعزيز حوار التقييم داخل الصندوق وعلى المستوى العالمي والإقليمي والقطري؛
- (3) تعزيز ثقافة النتائج والتعلم من التقييمات داخل الصندوق.
- 142- وسيواصل مكتب التقييم المستقل التفكير في أهدافه الاستراتيجية كجزء من عملية صياغة استراتيجية متعددة السنوات مقررة لعام 2021.

### رابعاً- برنامج عمل عام 2021

- 143- أوصى استعراض النظراء الخارجي أيضا بتبسيط هيكل وثيقة برنامج عمل مكتب التقييم المستقل وميزانيته وعملية الإبلاغ. وبالتالي، تم تبسيط هذه الوثيقة لعام 2021 وجعلها أكثر إيجازاً.

### ألف- برنامج العمل المقترح لعام 2021

- 144- كما أوصى به استعراض النظراء الخارجي، سيعيد مكتب التقييم المستقل استراتيجية تقييم متعددة السنوات لعرضها على لجنة التقييم في عام 2021، وذلك بالتشاور مع لجنة التقييم والمجلس التنفيذي وإدارة الصندوق. وستوجه هذه الاستراتيجية اختيار التقييمات لعام 2022 وما بعده (تعتبر قائمة التقييمات لعام 2022 وما بعده الواردة في الملحق الرابع بهذه الوثيقة قائمة أولية).
- 145- واستناداً إلى نتائج وتوصيات استعراض النظراء، والاستعراض الداخلي الخاص بمكتب التقييم المستقل، والتغذية الراجعة من الهيئات الرئاسية والإدارة، ستشمل أولويات التقييمات في عام 2021 وما بعده ما يلي:
- (1) تناول مواضيع التقييم التي تمثل تحديات كبرى للتنمية الريفية وتعكس التغييرات والإصلاحات الهيكلية الرئيسية في الصندوق. وقد أجرى الصندوق تغييرات وإصلاحات كبيرة في جملة مجالات منها الهيكل المؤسسي (بما في ذلك عملية اللامركزية) والهيكلية المالية في السنوات الماضية، ومن المتوقع أن يواصل إجراء إصلاحات على المدى المتوسط. وسيجري مكتب التقييم المستقل تقييمات بشأن المواضيع التي تتعلق بهذه الإصلاحات والتغييرات في الصندوق والتي تكون ذات أهمية لتحقيق التحول الريفي وأهداف التنمية المستدامة؛
- (2) تجريب منتجات التقييم الجديدة. أوصى استعراض الأقران الخارجي بأن ينظر مكتب التقييم المستقل في تقديم منتجات أحدث لتلبية احتياجات المساءلة والتعلم فيما يتجاوز مستوى البلد والمشروع. وسيعزز مكتب التقييم المستقل الصرامة المنهجية لمنتجاته الحالية وسيُدخل منتجات أحدث لتلبية احتياجات التقييم المتطورة للصندوق وأصحاب المصلحة؛
- (3) الاستجابة لاحتياجات المساءلة والتعلم الصادرة عن الهيئات الرئاسية والإدارة على المستوى الاستراتيجي ومستوى المشروعات. وسيُتشار مكتب التقييم المستقل على أساس مستمر مع الهيئات الرئاسية للصندوق وإدارته لإجراء تقييمات تصب في المجالات المواضيعية والتنظيمية والجغرافية ذات الأولوية؛
- (4) توحيد النتائج المتعلقة بأداء حافظة الصندوق ونتائجها. سيبدل مكتب التقييم المستقل جهوداً لتلخيص النتائج بشكل منهجي عبر التقييمات لتقديم نظرة شاملة للأداء التنظيمي أو الأداء في مجال مواضيعي معين يحظى بالاهتمام؛

- (5) المساهمة في تحسين جودة التقييم الذاتي. سيقدم مكتب التقييم المستقل تعليقات لتعزيز وظيفة التقييم الذاتي المؤسسي والتقييم الذاتي للمشروعات في الصندوق من خلال منتجاته ومن خلال تقديم مدخلات للسياسات والعمليات التنظيمية على أساس الدروس المستفادة من التقييمات السابقة.
- 146- وفيما يخص الموضوعات التي تمثل تحديات عالمية رئيسية للتنمية الريفية، يخطط مكتب التقييم المستقل في عام 2021 لاستكمال التقييم المواضيعي لمساهمة الصندوق في تأقلم أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغير المناخ. وسيقوم التقييم المواضيعي بما يلي: (1) تقييم أداء الصندوق ونتائجه في دعم جهود المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة للتأقلم مع تغير المناخ (المكون التجميعي)؛ (2) تحديد الدروس الرئيسية وتقديم التوصيات بشأن السبل التي تسمح للصندوق بتعزيز نهجه وتحسين أدائه في هذا المجال (المكون الإرشادي).
- 147- وفيما يتعلق بإرشاد التغييرات والإصلاحات الهيكلية، سيبدأ مكتب التقييم المستقل في عام 2021 بإجراء تقييم مؤسسي يتناول الإصلاحات الخاصة بتطبيق اللامركزية في الصندوق لإتمامه في عام 2022. وسيشكل ذلك متابعة للتقييم المؤسسي الذي تناول الموضوع ذاته وتم استكمالها في عام 2016، وسيغطي التقييم التغييرات الحاصلة في السنوات الخمس الماضية، من جهة التغييرات التنظيمية والأثر على الانخراط مع البلدان الشريكة ودعم العمل التشغيلي والاستراتيجي (بما في ذلك الأنشطة غير الإقرضية) ونتائجه.
- 148- وتشمل التغييرات التنظيمية أيضا الشراكات المؤسسية مع الوكالات الأخرى. وفي عام 2021، سيتم استكمال التقييم المؤسسي المشترك لمكاتب التقييم في برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق بشأن التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، والذي بدأ في عام 2020.
- 149- وفيما يتعلق بتجريب منتجات التقييم الجديدة، يقترح مكتب التقييم المستقل في عام 2021 إجراء تقييم دون إقليمي لبلدان صغيرة تعاني من أوضاع هشة في غرب أفريقيا. وتهدف التقييمات دون الإقليمية إلى تقييم استراتيجية الصندوق ونهجه وهيكله التنظيمي في البلدان التي تشترك بخصائص بارزة، وأن تخرج بتوصيات ودروس لصالح عمليات الصندوق في المنطقة دون الإقليمية المعنية. كما يُتوقع أن تكون هذه التقييمات ذات تركيز استراتيجي أو مواضيعي، وأن تغطي جوانب تنظيمية. وسيتم تحديد قائمة البلدان التي سيتم إدراجها في هذا التقييم في بدايته، وذلك بالتشاور مع الشعبة الإقليمية. وقد أعربت دائرة إدارة البرنامج عن اهتمامها بهذا التقييم في ضوء الانتشار الواسع للبلدان التي تعاني من أوضاع هشة في أفريقيا الغربية والوسطى، ومن هنا أهميته بالنسبة للدائرة والصندوق ككل.<sup>12</sup>
- 150- وفي عام 2021، من المقترح إجراء تقييم لمجموعة من المشروعات يتناول مشروعات تنمية الأعمال الريفية. وسيشمل هذا التقييم مشروعات الصندوق التي تعمل على تنمية الأعمال داخل المزرعة وخارجها، كما قد يشمل المشروعات التي تتسم بخصائص مماثلة مثل المنطقة الجغرافية، ومرحلة التنفيذ والروابط بسلاسل القيمة. ويعتبر اختيار الموضوع عن الأولوية التي يوليها الصندوق للتحويل الريفي في إطاره الاستراتيجي للفترة 2016-2025 ضمن الهدف الاستراتيجي 2. ويمكن أن تغطي التقييمات المذكورة المشروعات الجارية وأن تؤدي إلى توليد نتائج ودروس ذات صلة أوسع بالمقارنة مع تقييمات المشروعات الفردية.
- 151- وفيما يتعلق بالاستجابة لاحتياجات التعلم، سيعمل مكتب التقييم المستقل على تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية القطرية، والتي تستنير بها الاستراتيجيات القطرية. وفي عام 2021، سيختتم مكتب التقييم المستقل تقييمي الاستراتيجيتين القطريتين والبرنامجيين القطريين لباكستان وبوروندي اللذين تم البدء بهما في عام 2020. ومن المزمع إجراء خمسة تقييمات جديدة لاستراتيجيات قطرية وبرامج قطرية في بوليفيا، وإسواتيني، واندونيسيا، وملايو وأوزبكستان.<sup>13</sup> ومن غير المتوقع إجراء تقييمات للاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى في عام 2021 نظرا إلى إجراء تقييم دون إقليمي فيه.

<sup>12</sup> تمت المصادقة على استراتيجية الصندوق للانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة في عام 2016.

<sup>13</sup> في حالة بوليفيا، من المتوقع إعداد ورقة نهج فقط لعام 2021.

وقد يوظف مكتب التقييم المستقل في المستقبل بأكثر من تقييم واحد للاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري في شعبة إقليمية معينة في عام معين بناء على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة والطلب من الشعب الإقليمية التابعة لدائرة إدارة البرامج. وستتم هيكلة تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية بصورة أكثر استراتيجية، مع إعطائها شكلاً جديداً وتطبيق معايير التقييم بصورة أكثر انتقائية.

152- وسيوظف مكتب التقييم المستقل بإعداد تقرير توليفة تقييمية جديد حول أداء الحكومات في مشروعات الصندوق. وتم اختيار هذا الموضوع في ضوء النتائج الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2020، والتي تظهر تراجعاً في تصنيفات أداء الحكومات في مشروعات الصندوق. ويعتبر ذلك هاما بشكل خاص بالنظر إلى ما وجدته التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق من ارتباط بين أداء الحكومة والفعالية والإنجاز الإجمالي للمشروع.

153- وعلى مستوى المشروع، سيواصل مكتب التقييم المستقل إجراء تقييمات أداء المشروعات، وإن كان ذلك بأعداد أقل بالمقارنة مع السنوات السابقة. ويعتبر ذلك جزءاً من إعادة التوازن بين التقييمات على مستوى المشروع والتقييمات الأكثر استراتيجية وفقاً لما أوصى به استعراض النظراء الخارجي لعام 2019. ويقترح مكتب التقييم المستقل إجراء أربعة تقييمات لأداء المشروعات في عام 2021، وإتمامها في نهاية العام. ويأخذ هذا التخفيض بعين الاعتبار أيضاً الزيادة في حجم العمل المطلوب في دليل التقييم، واستراتيجية التقييم، وإدخال المنتجات الجديدة.

154- وفيما يتعلق بتوحيد النتائج المتعلقة بأداء حافظة الصندوق ونتائجها، سيعيد مكتب التقييم المستقل في عام 2021 الإصدار التاسع عشر من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. وقد يتضمن التقرير في المستقبل فصلاً معيارية (مثل الفصول المتعلقة بأداء حافظة المشروعات والأنشطة غير الإقرضية)، علاوة على فصول تختلف من عام إلى آخر وتتضمن تحليلاً جديداً أو تجميعاً لنتائج تقييمات أكثر استراتيجية. وسيساعد ذلك على تحسين الاستجابة لاحتياجات التعلم التنظيمي وإتاحة المزيد من الدروس التقييمية القابلة للتنفيذ. وسيشكل التمعن بصورة أكبر في محتوى التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وهيكله، ومنهجيته جزءاً من مراجعة دليل التقييم.

155- وأخيراً، سيجري مكتب التقييم المستقل، في إطار دعمه الرامي إلى تعزيز جودة التقييم الذاتي، عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات بصورة مستمرة. ومن المتوقع أن تصبح عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات أقصر، مع تركيزها على المعايير التي تشهد تباعداً بين تصنيف التقييم الذاتي لدائرة إدارة البرامج وتصنيف مكتب التقييم المستقل. وفي المستقبل، يمكن أن يتم إدماج عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات في نظام إدارة النتائج التشغيلية أيضاً لضمان الإبلاغ عن نتائج التقييمات الذاتية للصندوق والتقييمات المستقلة على نحو متكامل. كما سيتفاعل مكتب التقييم المستقل مع دائرة إدارة البرامج فيما يخص مراجعة منتجات التقييم الذاتي، وسيكون متاحاً لإجراء مشاورات حول المنهجية.

156- ويتطلب تنقيح مجموعة المنتجات، مع إدخال منتجات جديدة واعتماد نهج أكثر حداثة لمنتجات التقييم الحالية، أن يصيغ مكتب التقييم المستقل منهجية تقييم جديدة. ويخطط مكتب التقييم المستقل للبدء بصياغة دليل تقييم جديد في عام 2021. وستأخذ المنهجية في الحسبان التغييرات في المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة. وسيضمن هذا المسعى إجراء مشاورات مع الهيئات الرئيسية، وإدارة الصندوق، وشبكات التقييم الدولية.

157- وفي عملية تنقيح منهجيته ومنتجاته وعملياته، سيُدمج مكتب التقييم المستقل الدروس التي تعلمها أثناء إجراء التقييمات في سياق جانحة كوفيد-19. وعلى سبيل المثال، استخدم مكتب التقييم المستقل نظام المعلومات الجغرافية بشكل منهجي في المشروعات التي يوجد فيها الوسم الجغرافي، والمقابلات عن بُعد باستخدام الهواتف المتنقلة والاستقصاءات الإلكترونية. وبالمثل، أجرى مكتب التقييم المستقل مشاورات عن بُعد مع أصحاب المصلحة أثناء التقييمات وبعدها. وهناك فوائد ومخاطر مرتبطة بهذه الأساليب والعمليات. وتشمل

الفوائد تنوع مصادر البيانات والمزيد من السبل العديدة للتثليث. وتشمل المخاطر التحيزات في جمع البيانات والتحقق منها، من بين أمور أخرى. وسيساعد التحليل المنهجي للفوائد والمخاطر مكتب التقييم المستقل على إعداد دليل التقييم.

158- وترد القائمة المقترحة لأنشطة التقييم الخاصة بمكتب التقييم المستقل لعام 2021 في الملحق الثالث، بينما يعرض الملحق الرابع الخطة الإشارية للفترة 2022-2023.

## خامسا - مظهر الموارد لعام 2021

### ألف - الموارد من الموظفين

159- اضطلع مكتب التقييم المستقل بعملية تخطيط استراتيجية لقوة العمل من أجل تقييم طبيعة المهارات ومستوى التوظيف الذي سيتطلبه في المستقبل. وفي ضوء توصيات استعراض الأقران الخارجي، من المتوقع أن يركز مكتب التقييم المستقل بشكل متزايد على التقييمات الأعلى مستوى والتي تركز على الموضوع بدلا من التقييمات على مستوى المشروعات. وخلص مكتب التقييم المستقل إلى أن لديه المستوى المطلوب من الموظفين لتلبية احتياجات المساءلة والتعلم للهيئات الرئاسية للصندوق وإدارته في المستقبل القريب. بيد أن مصفوفة الموظفين ستحتاج تغييرات لتلبية الطلب المتوقع للتقييمات الأعلى مستوى. وتحقيقا لهذه الغاية، يقترح مكتب التقييم المستقل ترقية وظيفة ف-2 الحالية إلى ف-3. ولا تُتوخى زيادة في ميزانية الموظفين في عام 2021 نتيجة لهذه الترقية وسيقوم مكتب التقييم المستقل باستيعاب التكاليف الإضافية، إن وجدت، في مظهر ميزانيته المقترحة.

الجدول 2

مستوى الموظفين لعام 2020 ومستوى الموظفين المقترح لعام 2021		الفئة
2021	2020	(المستوى المقترح)
<b>الموظفون الفنيون</b>		
1	1	المدير
1	1	نائب المدير
3	3	كبار موظفي التقييم
7	7	موظفو التقييم
1	2	محلل بحوث تقييم
1	-	موظف معرفة واتصال في مجال التقييم
<b>14</b>	<b>14</b>	<b>المجموع الفرعي للموظفين الفنيين</b>
<b>موظفو الخدمة العامة</b>		
1	1	مساعد إداري
1	1	مساعد المدير
1	1	مساعد نائب المدير
3	3	مساعدو التقييم
<b>6</b>	<b>6</b>	<b>المجموع الفرعي لموظفي الخدمة العامة</b>
<b>20</b>	<b>20</b>	<b>المجموع الكلي</b>

### باء - متطلبات الميزانية

160- سيكون لتوصيات استعراض الأقران وتنفيذها تبعات على مصفوفة المنتجات والعمليات وعلى الميزانية. وفي عام 2021، سيعمل مكتب التقييم المستقل على استخدام منتجات جديدة مثل التقييمات دون الإقليمية وتقييمات مجموعة مشروعات. وتستند متطلبات الموارد التي يتم الإبلاغ عنها لهذه التقييمات إلى أفضل تقديرات مكتب التقييم المستقل. وسيوضح المستوى الفعلي للموارد اللازمة من أجل استخدام هذه المنتجات الجديدة في المستقبل بحلول نهاية عام 2021.



- 161- ويتم عرض الميزانية المقترحة حسب نوع النشاط أو التقييم في الجدول 3، وحسب الغايات المكتبية في الجدول 4. وبما يتماشى مع توصيات استعراض الأقران الخارجي، قام مكتب التقييم المستقل بتبسيط عرض الميزانية وتخفيض عدد الملاحق. وعند الاقتضاء، تفرارن الجداول ميزانية عام 2021 ذات الصلة مع ميزانية العام (الأعوام) السابقة. ويتضمن الجدول 5 ميزانية مكتب التقييم المستقل المراعية للتمايز بين الجنسين، والتي تحدد توزيع الميزانية للأنشطة المتصلة بالقضايا الجنسانية.
- 162- الافتراضات. إن المعايير المستخدمة في إعداد الميزانية الحالية المقترحة لعام 2021 هي نفس المعايير التي تم استخدامها في إعداد ميزانية عام 2020. وهي كما يلي: (1) من غير المتوقع حدوث زيادة في مستويات رواتب الموظفين الفنيين وموظفي الخدمات العامة لعام 2021؛ (2) سيتم استيعاب التضخم إلى أقصى حد ممكن؛ (3) سيتم استخدام سعر صرف للدولار الأمريكي قدره 1 دولار أمريكي = 0.885 يورو. وستخضع المعايير للتغيير بمجرد قيام مكتب الميزنة الاستراتيجية بتزويد مكتب التقييم المستقل بسعر الصرف المحدث والتغيير الناتج في تكاليف الموظفين المعيارية.
- 163- الميزانية حسب نوع النشاط. ويقترح مكتب التقييم المستقل تقليل العدد الإجمالي من تقييمات أداء المشروعات من ستة تقييمات في عام 2020 إلى أربعة تقييمات في عام 2021، والحفاظ على عدد تقارير التوليفات التقييمية عند تقرير واحد. كما سيجري المكتب في عام 2021 خمسة تقييمات جديدة للبرامج القطرية والاستراتيجية القطرية، وهو نفس العدد الذي تم إعداده من هذه التقييمات في عام 2020. ومن ناحية أخرى، سيقوم مكتب التقييم المستقل بإجراء تقييم دون إقليمي واحد وتقييم واحد لمجموعة مشروعات، وكلاهما منتجان جديان سيتم تقديمهما في عام 2021. وتمشيا مع توصيات استعراض الأقران الخارجي، يعتزم مكتب التقييم المستقل الحفاظ على بعض المرونة في ميزانيته كي يتمكن من الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات التنظيمية الناشئة. وتحقيقا لهذه الغاية، يقترح المكتب البدء باحتياطي قدره 70 000 دولار أمريكي لأعمال التقييم غير المتوقعة كما هو وارد في الجدول 3 أدناه.

## الجدول 3

## الميزانية المقترحة لعام 2021 حسب نوع النشاط ومقارنة بالميزانيات السابقة

نوع النشاط	الميزانية المعتمدة لعام 2018 (بالدولارات الأمريكية)	الميزانية المعتمدة لعام 2019 (بالدولارات الأمريكية)	الميزانية المعتمدة لعام 2020 (بالدولارات الأمريكية)	العدد	مستوى الجيد	الميزانية المقترحة لعام 2021 (بالدولارات الأمريكية)	العدد	مستوى الجيد
<b>تكاليف غير الموظفين</b>								
التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	80 000	80 000	80 000	1	1	80 000	1	1
التقييمات المؤسسية	430 000	430 000	100 000	2	1	210 000	2	1
التقييمات المواضيعية	-	-	300 000	1	0.7	50 000	1	0.3
تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية	1 000 000	1 000 000	1 000 000	7	5.2	840 000	7	5
تقييمات دون إقليمية	-	-	-	1	-	300 000	1	0.7
تقارير التوليفات التقييمية	110 000	55 000	55 000	1	1	60 000	1	0.5
تقييمات لمجموعة مشروعات	-	-	-	1	-	130 000	1	1
تقييمات أداء المشروعات	320 000	320 000	240 000	6	6	160 000	4	4
عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	30 000	30 000	45 000	30	30	50 000	35	1435
تقييمات الأثر	200 000	200 000	200 000	-	-	-	-	-
دليل التقييم	-	-	-	-	-	80 000	-	-
استراتيجية مكتب التقييم المستقل متعددة السنوات	-	-	-	-	-	10 000	-	-
أنشطة تقاسم المعرفة، والاتصال، ونشر التقييمات، والشراكات	200 000	260 000	260 000	-	-	270 000	-	-
تنمية القدرات التقييمية، والتدريب وتكاليف أخرى	135 390	135 390	120 390	-	-	120 000	-	-
احتياطي لأعمال التقييم غير المتوقعة	-	-	80 000	-	-	70 000	-	-
<b>مجموع تكاليف غير الموظفين</b>	<b>2 505 390</b>	<b>2 510 390</b>	<b>2 480 390</b>	-	-	<b>2 430 000</b>	-	-
<b>تكاليف الموظفين</b>	<b>3 307 259</b>	<b>3 473 221</b>	<b>3 388 338</b>	-	-	<b>3 388 338</b>	-	-
<b>المجموع</b>	<b>5 812 649</b>	<b>5 983 611</b>	<b>5 868 728</b>	-	-	<b>5 818 338</b>	-	-
استعراض الأقران الخارجي	100 000	200 000	-	-	-	-	-	-
تعيين مدير مكتب التقييم المستقل	-	-	137 000	-	-	-	-	-
سياسة التقييم الجديدة	-	-	50 000	-	-	-	-	-
<b>الميزانية الإجمالية</b>	<b>5 912 649</b>	<b>6 183 611</b>	<b>6 055 728</b>	-	-	<b>5 818 338</b>	-	-

\* تقديرات مستندة إلى المناقشات مع شعبة الموارد البشرية في الصندوق، على افتراض الاستعانة بوكالة للبحث عن الكفاءات. وفي عام 2013، تمت الموافقة على مبلغ قدره 189 000 دولار أمريكي لتعيين مدير مكتب التقييم المستقل.

<sup>14</sup> يشير هذا الرقم ببساطة إلى عدد تقارير إنجاز المشروع التي يتلقاها مكتب التقييم المستقل سنويا. وقد يختلف العدد الفعلي لعمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات التي يتم إجراؤها.

164- **محركات التكاليف.** يكمن أحد المحركات الأساسية للتكلفة في عام 2021 في تنفيذ توصيات استعراض الأقران، وذلك بالنظر إلى المنتجات والعمليات الجديدة التي سيتم إدخالها والتغييرات في المنهجية الناتجة عن ذلك. وتُحدّد تكاليف مكتب التقييم المستقل إلى حد كبير بعدد ونوع التقييمات التي يضطلع بها في سنة معينة.

165- **الميزانية حسب الغايات المكتبية.** يبين الجدول 4 تخصيص إجمالي الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل لعام 2021، بما في ذلك تكاليف الموظفين وتكاليف غير الموظفين مقابل الغايات المكتبية في مكتب التقييم المستقل.<sup>15</sup>

الجدول 4

**التخصيص المقترح لميزانية عام 2021 حسب الغاية الاستراتيجية**

الغايات الاستراتيجية	الميزانية	النسبة المئوية من إجمالي الميزانية
ضمان وجود أدلة مستقلة وذات مصداقية لتعزيز المساءلة وتحسين أداء الصندوق على المستوى المؤسسي، والإقليمي، والقطري، وعلى مستوى المشروعات	3 869 282	66.5
المساهمة في حوار التقييم المعزز ضمن الصندوق وعلى المستوى العالمي والإقليمي والقطري	677 603	11.6
تعزيز ثقافة النتائج والتعلم من التقييمات في الصندوق	1 271 453	21.9
<b>المجموع</b>	<b>5 818 338</b>	<b>100</b>

ملاحظة: تم تقريب النسب المئوية.

166- **الميزانية المراعية للتمايز بين الجنسين.** يترتب على المنهجية التي يتبعها مكتب التقييم المستقل لإعداد الميزانية المراعية للتمايز بين الجنسين تحديد نسبة تكاليف الموظفين وغير الموظفين المخصصة لتحليل القضايا الجنسانية في تقييمات المكتب والإبلاغ عنها. وتجدر الإشارة إلى أن مكتب التقييم المستقل لديه معيار مخصص للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة يطبق في جميع التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وتقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية، وتقييمات أداء المشروعات، وعمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات، وتقييمات الأثر. وسيتم استخدام نفس المعيار في المنتجين الجديدين، وهما التقييمات لمجموعة مشروعات والتقييمات دون الإقليمية. وأوليت عناية أيضا للقضايا الجنسانية في التقييمات الأخرى، مثل التقييمات المؤسسية، وتقارير التوليفات التقييمية. ويبين الجدول 5 أن 7.1 في المائة من إجمالي ميزانية المكتب المقترحة لعام 2021 مخصصة بشكل مباشر لدراسة القضايا الجنسانية.

<sup>15</sup> قام مكتب التقييم المستقل بمراجعة غاياته/أهدافه الاستراتيجية لعام 2021.

## ميزانية مكتب التقييم المستقل لعام 2020 المراعية للتمايز بين الجنسين

نوع النشاط	الميزانية المقترحة لعام 2021	مكون التمايز بين الجنسين (نسبة مئوية)	بالدولارات الأمريكية
<b>تكاليف غير الموظفين</b>			
التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	80 000	10	8 000
التقييمات المؤسسية	210 000	10	21 000
التقييمات المواضيعية	50 000	10	5 000
تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية	840 000	10	84 000
التقييمات دون الإقليمية	300 000	10	30 000
تقارير التوليفات التقييمية	60 000	7	4 200
التقييمات لمجموعة مشروعات	130 000	7	9 100
تقييمات أداء المشروعات	160 000	7	11 200
دليل التقييم	80 000	7	5 600
استراتيجية مكتب التقييم المستقل متعددة السنوات	10 000	5	500
عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات	50 000	5	2 500
أنشطة تقاسم المعرفة، والاتصال، ونشر التقييمات، والشركات	270 000	7	18 900
تنمية القدرات التقييمية، والتدريب، وغير ذلك من تكاليف احتياطي لأعمال التقييم غير المتوقعة	120 000	5	6 000
	50 000	5	2 500
<b>مجموع تكاليف غير الموظفين</b>	<b>2 430 000</b>	<b>8.6</b>	<b>210 200</b>
<b>تكاليف الموظفين</b>			
جهة الاتصال المعنية بالتمايز بين الجنسين	161 400	20	32 280
جهة اتصال بديلة معنية بالتمايز بين الجنسين	105 700	10	10 570
جميع موظفي التقييم	3 247 400	5	162 370
<b>المجموع الفرعي لتكاليف الموظفين</b>	<b>3 388 338</b>	<b>6</b>	<b>205 220</b>
<b>المجموع</b>	<b>5 818 338</b>	<b>7.1</b>	<b>415 420</b>

## سادسا - الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل واعتبارات للنظر فيها في المستقبل

167- **المقترح الحالي.** يبلغ إجمالي الميزانية المقترحة لعام 2021 ما قيمته 5.81 مليون دولار أمريكي. وتقل الميزانية المقترحة بمقدار 50 390 دولارا أمريكيا عن الميزانية المعتمدة لعام 2020، والتي بلغت 5.86 مليون دولار أمريكي. وتُظهر الميزانية المقترحة لعام 2021 انخفاضا اسميا بنسبة 0.85 في المائة بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لمكتب التقييم المستقل في عام 2020، ويرجع ذلك إلى انخفاض طفيف في تكاليف غير الموظفين. وهذه هي ثاني ميزانية مقترحة على التوالي لمكتب التقييم المستقل تتطوي على انخفاض اسمي.

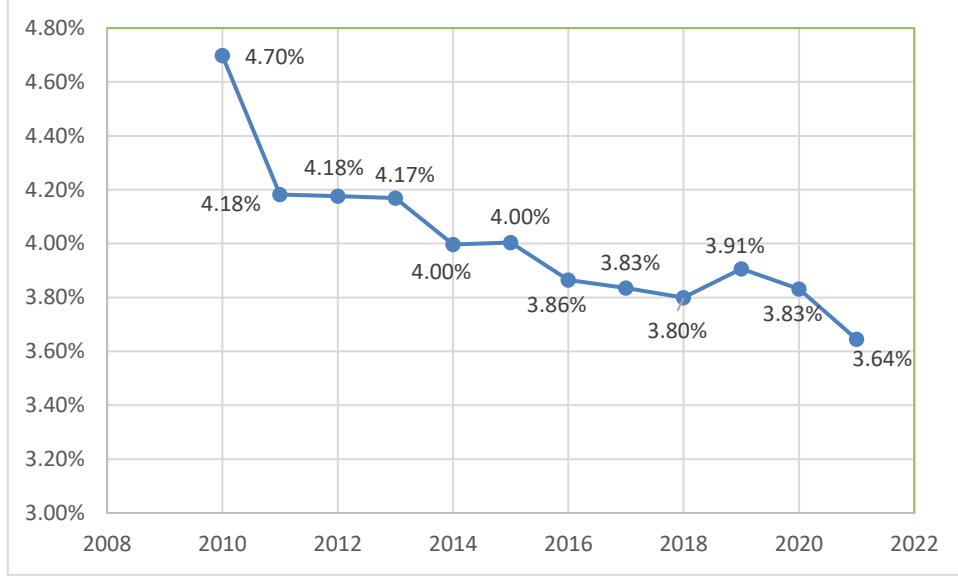
168- وتسمح قواعد ميزانية الصندوق بترحيل محدود من الميزانية الإدارية للصندوق وميزانية مكتب التقييم المستقل من سنة إلى السنة اللاحقة. وكما كانت الممارسة المعتادة في الماضي، يمكن أن يستفيد مكتب التقييم المستقل في عام 2021 من المبلغ المُرحَّل من ميزانية عام 2020 في حدود النسبة المئوية للترحيل التي أذن بها المجلس التنفيذي للميزانية الإدارية للصندوق لعام 2020. وسيُستخدم هذا المبلغ المُرحَّل للأنشطة غير المتكررة وفقا للمبادئ التوجيهية لميزانية الصندوق ذات الصلة.

169- **تبسيط العمليات وتعزيز الكفاءة.** شهدت ميزانية مكتب التقييم المستقل كنسبة مئوية من الميزانية الإدارية للصندوق انخفاضا مستمرا على مدى العقد الماضي (انظر الشكل 1). ومن المتوقع استمرار هذا الاتجاه في عام 2021، إذ يُتوقع أن تبلغ ميزانية مكتب التقييم المستقل 3.64 في المائة من الميزانية الإدارية المقترحة للصندوق والبالغة 159.41 مليون دولار أمريكي. وقد طرأ الانخفاض المذكور على الرغم من زيادة تعقيد عمليات الصندوق، وما ترتب على ذلك من تزايد تعقيد التقييمات في السنوات الأخيرة. وعلى مر السنوات،

سعى مكتب التقييم المستقل إلى تبسيط العمليات والمنتجات واستيعاب الزيادات في التكلفة إلى أقصى حد ممكن.

الشكل 1

ميزانية مكتب التقييم المستقل كنسبة مئوية من الميزانية الإدارية العادية للصندوق (2010-2021)



170- الامتثال لسقف الميزانية الذي فرضه المجلس التنفيذي والاعتبارات المستقبلية. تم تحديد سقف ميزانية مكتب التقييم المستقل عند نسبة 0.9 في المائة من برنامج قروض ومنح الصندوق. وتبلغ قيمة برنامج القروض والمنح في الصندوق المتوقع لعام 2021 ما يعادل 934 مليون دولار أمريكي. وبالتالي، تبلغ الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل 0.62 في المائة من برنامج القروض والمنح، ويرجع ذلك إلى إنفاق الصندوق في البداية لمعظم برنامج القروض والمنح الخاص به لفترة التجديد الحادي عشر للموارد في عامي 2019 و2020. وقد يزيد وضوح هذا الاتجاه في المستقبل مع توجه الصندوق تدريجياً نحو مشروعات أكبر، بالإضافة إلى أن أي توزيع غير متكافئ لعدد المشروعات المعتمدة خلال فترة ما من فترات تجديد الموارد قد يؤدي إلى تجاوز مكتب التقييم المستقل لسقف الميزانية في سنة واحدة أو أكثر من تلك السنوات. وإذا تم أخذ مجموع ميزانيات مكتب التقييم المستقل لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (2019-2021) بعين الاعتبار على خلفية إجمالي برنامج القروض والمنح للفترة نفسها، فستبلغ النسبة الناتجة 0.5 في المائة، وهي أقل بكثير من السقف الذي حدده المجلس التنفيذي.

171- وفي ضوء ممارسة الإنفاق في البداية على النحو الموصوف أعلاه، يقترح مكتب التقييم المستقل، خلال أية فترة من فترات تجديد الموارد، أن يتم حساب نسبة 0.9 في المائة على متوسط ثلاث سنوات لبرنامج القروض والمنح.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> على سبيل المثال، إذا كان برنامج القروض والمنح يعادل 3.3 مليار دولار أمريكي، فسيتم حساب النسبة السنوية لميزانية مكتب التقييم المستقل على أساس قاسم مشترك يعادل 1.1 مليار دولار أمريكي، وهو متوسط ثلاث سنوات لبرنامج القروض والمنح.

## الجزء الثالث – التقرير المرحلي عن مبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون

لعام 2020

أولاً- مقدمة

172- يتمثل الهدف من التقرير المرحلي لعام 2020 في:

- إبلاغ المجلس التنفيذي بحالة تنفيذ مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون وبمشاركة الصندوق في المبادرة؛
- التماس موافقة المجلس التنفيذي على تقديم مضمون هذا التقرير المرحلي إلى الدورة القادمة لمجلس المحافظين للعلم.

### ثانياً- التقدم المحرز في تنفيذ مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون

173- أحرز تقدم كبير في المبادرة منذ بدايتها في عام 1996. ويقدم الجدول 1 أدناه ملخصاً حسب الدول الأعضاء المشاركة وحسب المرحلة.

174- وقد وصل ما يقرب من 92 في المائة من البلدان المؤهلة (35 من 38) إلى نقطة الإنجاز وتستفيد حالياً من المساعدة المقدمة بموجب مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون.

175- وفي مارس/آذار 2020، اتفق المجلسان التنفيذيان لصندوق النقد الدولي والمؤسسة الدولية للتنمية على دعم حزمة شاملة لخفض ديون الصومال في إطار المبادرة المعززة لتخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون. وتجاوزت الصومال نقطة اتخاذ القرار وأصبحت مؤهلة للحصول على مساعدة بموجب المبادرة، في حين أن تخفيف عبء الديون الخاص بالبلدان الفقيرة المثقلة بالديون لن يبدأ إلا عند نقطة الإنجاز، وهو ما يتوقع البنك الدولي والمؤسسة الدولية للتنمية حالياً أن يكون في عام 2023. وكشرط مسبق لتقديم الدعم لتخفيف أعباء الديون عند نقطة الإنجاز، يجب أن يكون كبار الدائنين قد وافقوا على تسوية المتأخرات. وتماشيا مع الممارسة التي تتبعها المؤسسات المالية الأخرى، تجري إدارة الصندوق مناقشات مع حكومة الصومال لإيجاد حل مناسب لتسوية المتأخرات والمستحقات الحالية الخاصة بالصندوق. وستبلغ إدارة الصندوق المجلس التنفيذي بالتقدم المحرز وتسعى إلى تقديم مقترح للموافقة عليه في عام 2021. وسيشمل هذا أيضاً مقترحا لإعادة انخراط الصندوق مع الصومال، مما يسمح للبلد بالحصول على الموارد الأساسية وتحقيق الأولويات القطرية. وتُسجَع الدول الأعضاء على تقديم موارد إضافية لدعم تسوية متأخرات الصومال - وهو شرط لإعادة انخراط الصندوق - وكذلك للحفاظ على التزام الصندوق تجاه مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون.

176- وفي 30 أيلول/سبتمبر 2020، كان بلدان - إريتريا والسودان - لا يزالان في مرحلة ما قبل اتخاذ القرار ولم يبدأ حتى عملية التأهل لتخفيف الديون بموجب المبادرة.

الجدول 1: مشاركة الدول الأعضاء في مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون حسب المرحلة

البلدان التي وصلت إلى نقطة الإنجاز (35)	البلدان التي وصلت إلى نقطة اتخاذ القرار	البلدان التي لم تصل إلى نقطة اتخاذ القرار (2)
بنن	الصومال	إريتريا
دولة بوليفيا المتعددة القوميات	-	السودان
بوركينافاسو	-	
بوروندي	-	
الكاميرون	-	
جمهورية أفريقيا الوسطى	-	
تشاد	-	
جزر القمر	-	
الكونغو	-	
كوت ديفوار	-	
جمهورية الكونغو الديمقراطية	-	
إثيوبيا	-	
غامبيا	-	
غانا	-	
غينيا	-	
غينيا بيساو	-	
غيانا	-	
هايتي	-	
هندوراس	-	
ليبيريا	-	
مدغشقر	-	
ملايو	-	
مالي	-	
موريتانيا	-	
موزامبيق	-	
نيكاراغوا	-	
النيجر	-	
رواندا	-	
سان تومي وبرينسيبي	-	
السنغال	-	
سيراليون	-	
جمهورية تنزانيا المتحدة	-	
توغو	-	
أوغندا	-	
زامبيا	-	

### ثالثاً- إجمالي التزامات الصندوق بموجب مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون

177- إن الالتزامات المالية للصندوق بموجب المبادرة الشاملة لتخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون تعادل 690.6 مليون دولار أمريكي، على النحو المبين في الجدول 2 أدناه. ويمكن أن يختلف التقدير حسب التغيرات في الظروف الاقتصادية، ومعدلات الخصم بموجب المبادرة والتأخيرات المحتملة في وصول البلدان المتبقية إلى نقطة اتخاذ القرار ونقطة الإنجاز.

#### الجدول 2: الالتزامات لمبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون

(المبالغ معبر عنها بملايين وحدات حقوق السحب الخاصة/الدولارات الأمريكية)

القيمة الاسمية		صافي القيمة الحالية		
دولار	وحدة حقوق سحب خاصة	دولار	وحدة حقوق سحب خاصة	
أمريكي <sup>أ</sup>	سحب خاصة	أمريكي <sup>أ</sup>	سحب خاصة	
528.70	375.08	348.40	247.15	البلدان التي وصلت إلى نقطة الإنجاز
161.90	114.90	132.80	94.20	البلدان التي لم تصل إلى نقطة اتخاذ القرار <sup>ب</sup>
<b>690.60</b>	<b>489.98</b>	<b>481.20</b>	<b>341.35</b>	

<sup>أ</sup> سعر الصرف السائد في 30 سبتمبر/أيلول 2020 البالغ 1.40954.

<sup>ب</sup> الأرقام لا تزال تشمل الصومال عند نقطة ما قبل الإنجاز، وسيقدم الصندوق مقترح نقطة الإنجاز في دورات المجلس التنفيذي القادمة للمصادقة عليها.

178- ووصلت المبالغ التي قدمها الصندوق لتخفيف أعباء ديون البلدان المؤهلة عند نقطة الإنجاز حتى 30 سبتمبر/أيلول 2020 إلى ما قيمته 504.7 مليون دولار أمريكي، بينما يعادل تخفيف الديون في المستقبل 23.9 مليون دولار أمريكي، كما هو مبين في الجدول 3 أدناه.

#### الجدول 3 - تخفيف أعباء ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون التي وصلت إلى نقطة الإنجاز

(المبالغ معبر عنها بملايين وحدات حقوق السحب الخاصة/الدولارات الأمريكية)

القيمة الاسمية		
دولار أمريكي	وحدة حقوق سحب خاصة	
دولار أمريكي	سحب خاصة	
504.76	358.10	مبلغ تخفيف الديون المقدم
23.94	16.98	تخفيف الديون في المستقبل
<b>528.70</b>	<b>375.08</b>	

179- وتشير التقديرات إلى أن إجمالي مدفوعات تخفيف عبء الديون قدره 8 ملايين دولار أمريكي لعام 2021.



## رابعاً- تمويل تخفيف عبء الديون

180- يمول الصندوق مشاركته في مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون بمساهمات خارجية (إما تدفع مباشرة إلى الصندوق أو تحول من خلال الصندوق الاستئماني للمبادرة الذي يديره البنك الدولي) وموارده الخاصة. وتصل المساهمات الخارجية<sup>17</sup> المدفوعة إلى حوالي 287.1 مليون دولار أمريكي (53.8 في المائة)، ومساهمات الصندوق من موارده الخاصة إلى حوالي 245.2 مليون دولار أمريكي (45.3 في المائة) بالنسبة للتحويلات المنفذة من عام 1998 إلى عام 2020. وتمت تغطية المبلغ المتبقي بدخل الاستثمار من الصندوق الاستئماني الخاص بالمبادرة في الصندوق البالغ ما يقرب من 8.4 مليون دولار أمريكي (حسب الوضع في نهاية سبتمبر/أيلول 2020).

181- وسعيًا إلى الحد من أثر تكاليف تخفيف الديون على موارد الصندوق المتاحة لعقد التزامات القروض والمنح الجديدة، أيدت الدول الأعضاء في الصندوق انضمام الصندوق رسمياً إلى حساب أمانة مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون الذي يديره البنك الدولي. وتم الاتفاق على ذلك في عام 2006، مع الإقرار بأن هذا الإجراء من شأنه أن يزيد من إجمالي متطلبات تمويل حساب الأمانة. ومنذ عام 2006، وقّع الصندوق على عدة اتفاقيات للمنح، ليبليغ بذلك مجموع المبالغ حتى تاريخه 215.6 مليون دولار أمريكي.

<sup>17</sup> يشمل التمويل الخارجي مساهمات من الدول الأعضاء تبلغ 71.5 مليون دولار أمريكي ومساهمات من الصندوق الاستئماني الخاص بالبلدان الفقيرة المثقلة بالديون التابع للبنك الدولي بقيمة 215.6 مليون دولار أمريكي.

## الجزء الرابع – التقرير المرحلي عن تنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لعام 2020

### أولا- تطبيق نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في عام 2020

182- قدمت الإدارة إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2018 مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (2021-2019). وتمشيا مع التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (GC 41/L.3/Rev.1)، أدرج 80 بلدا في حساب المخصصات بعد تطبيق الانتقائية القطرية.<sup>18</sup> وفيما يتعلق بتمويل مجموعات البلدان، بما يتماشى مع التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، تم تخصيص 90 في المائة من موارد الصندوق الأساسية للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا. أما النسبة المتبقية البالغة 10 في المائة من الموارد الأساسية للصندوق فقد تم تخصيصها للبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا. وتم تخصيص ما بين 25 في المائة و30 في المائة من الموارد الأساسية للبلدان ذات الحالات الأكثر هشاشة، و50 في المائة لأفريقيا و45 في المائة لأفريقيا جنوب الصحراء. وبالإضافة إلى ذلك، خصص الصندوق حوالي ثلثي موارده الأساسية بشروط تيسيرية للغاية.

183- وأيد المجلس التنفيذي، في دورته التي عقدت في ديسمبر/كانون الأول 2019، مقترح الإدارة بالإبقاء على مخصصات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق على النحو المعروض في ديسمبر/كانون الأول 2018 طوال مدة الدورة.<sup>19</sup> وعند اتخاذ هذا القرار، تم إيلاء الاعتبار للإطار المالي للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق لضمان الاستدامة المالية للصندوق على المدى الطويل، بما في ذلك نسبة المنح التي يتعين تخصيصها بما يتماشى مع آلية إطار القدرة على تحمل الديون للبلدان المؤهلة للشروط التيسيرية للغاية. ويتماشى ذلك مع قرارات المجلس التنفيذي بشأن النسبة المئوية لأهلية البلدان لإطار القدرة على تحمل الديون في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.<sup>20</sup> كما عزز قرار المجلس التنفيذي استقرار الحافظة نظرا لأن الغالبية العظمى من الموارد الخاصة بدورة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق قد تمت برمجتها بالفعل (تمت الموافقة عليها أو مدرجة في ذخيرة المشروعات الرسمية للصندوق).

184- وتماما مع قرار المجلس التنفيذي المذكور أعلاه، تظل المخصصات لعام 2021 دون تغيير. وفي 24 سبتمبر/أيلول 2020، كانت قد تمت بالفعل برمجة 97 في المائة من موارد برنامج القروض والمنح من خلال نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> من أجل تحديد البلدان التي يمكن أن تحصل على موارد جديدة في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وافقت الإدارة والأعضاء على ثلاثة معايير يتعين العمل بها: (1) التركيز الاستراتيجي: وجود برنامج فرص استراتيجية قطرية سليم أو مذكرة استراتيجية قطرية في وقت مبكر من دورة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وسيضمن ذلك أن تكون لدى البلدان المؤهلة رؤية استراتيجية عن كيفية استخدام موارد الصندوق، وبالتالي تكون على استعداد للمشاركة في مناقشات تشغيلية ملموسة؛ (2) القدرة الاستيعابية: يجب أن تكون جميع العمليات الجارية في البلد لأكثر من سنة قد صرفت أموالا مرة واحدة على الأقل في الثمانية عشر شهرا السابقة. ومن شأن ذلك أن يوفر مقياسا عمليا للقدرة على استيعاب الموارد، وأن يسمح للصندوق بتسلسل تصاميم جديدة بشكل أوثق مع أنشطة دعم التنفيذ والأنشطة غير الإقراضية؛ (3) الملكية: لا توجد قروض موافق عليها تنتظر التوقيع عليها لأكثر من 12 شهرا. ومن شأن هذا المؤشر البديل أن يضمن الملكية والالتزام الملائمين لتيسير استخدام موارد الصندوق.

<sup>19</sup> EB 2019/128 و EB 2019/128/R.3/Add.2.

<sup>20</sup> EB 2019/126/R.26.

<sup>21</sup> المشروعات الموافقة عليها وذخيرة المشروعات الرسمية في 24 سبتمبر/أيلول 2020 تبلغ قيمتها 3 211 مليون دولار أمريكي من أصل 3 325 مليون دولار أمريكي موزعة من خلال نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

## ثانيا- شروط الإقراض القطري لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

185- الأخذ بعرض إطار القدرة على تحمل الديون. عرضت إدارة الصندوق على المجلس التنفيذي في مايو/أيار 2019 النسبة المئوية لموارد منح إطار القدرة على تحمل الديون المقدمة إلى البلدان المؤهلة البالغ عددها 32 بلدا في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق:

- عُرض على البلدان التي تواجه مخاطر معتدلة بأن تكون في حالة مديونية حرجة الحصول على 80 في المائة من مخصصاتها في شكل منحة بموجب إطار القدرة على تحمل الديون والنسبة المتبقية البالغة 20 في المائة، على أساس اختياري، بشروط تيسيرية للغاية (مستوى تيسيري قدره 91 في المائة).
- عُرض على البلدان التي تواجه مخاطر عالية بأن تكون في حالة مديونية حرجة أو التي تكون في حالة مديونية حرجة الحصول على 27 في المائة من مخصصاتها في شكل منحة بموجب إطار القدرة على تحمل الديون والنسبة المتبقية البالغة 73 في المائة بشروط تيسيرية للغاية، حيث تحصل على 46 في المائة من المخصصات المقدمة بشروط تيسيرية للغاية على أساس اختياري (مستوى تيسيري قدره 69 في المائة).

186- ومقارنة بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، زادت الموارد المخصصة للبلدان السنة عشر التي كانت في حالة مديونية حرجة أو التي واجهت مخاطر عالية بأن تكون في حالة مديونية حرجة بنسبة 61 في المائة، وعرض على جميع هؤلاء المقترضين مخصصات أعلى في شكل منح؛ وزادت الموارد المخصصة للبلدان السنة عشر التي واجهت مخاطر معتدلة بأن تكون في حالة مديونية حرجة بنسبة 43 في المائة، وتم تقديم مخصصات أكبر في شكل منح لسنة مقترضين.

187- وحتى الآن، قُبل 25 بلدا من بين 32 بلدا مؤهلا للاستفادة من إطار القدرة على تحمل الديون التغييرات في نسبة المنح من مخصصات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وتبلغ المخصصات الإجمالية المقبولة من البلدان المعنية 1.1 مليار دولار أمريكي من إجمالي قدره 1.2 مليار دولار أمريكي. وفيما يتعلق بالمنح، تمت الموافقة على 570 مليون دولار أمريكي من إجمالي المنح بموجب إطار القدرة على تحمل الديون البالغ 596 مليون دولار أمريكي.

188- وقُبل اثنا عشر بلدا في حالة مديونية حرجة أو تواجه مخاطر عالية بأن تكون في حالة مديونية حرجة، وتشكل 86 في المائة من حجم هذه الفئة، الشروط الجديدة بشأن مخصصاتها. وقُبل ثلاثة عشر بلدا تواجه مخاطر معتدلة بأن تكون في حالة مديونية حرجة، وتشكل 91 في المائة من حجم هذه الفئة، الشروط الجديدة بشأن مخصصاتها.

189- وحتى الآن، رفضت أفغانستان وكيريباس وساموا فقط بشكل رسمي (بمخصصات إجمالية قدرها 59 مليون دولار أمريكي) الجزء الاختياري التيسيري للغاية من الإقراض (11.8 مليار دولار أمريكي).<sup>22</sup> وبالإضافة إلى ذلك، لا يزال على اليمن متأخرات غير مسددة على الديون وبالتالي ليست في وضع يسمح لها بالاستفادة من مخصصاتها بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء (10 ملايين دولار أمريكي). وبالتالي، تبلغ الموارد غير المستخدمة المتاحة 21.8 مليار دولار أمريكي.

<sup>22</sup> رفضت أفغانستان مبلغا إجماليا قدره 10 ملايين دولار أمريكي؛ ورفضت كيريباس وساموا مبلغا إجماليا قدره 0.9 مليار دولار أمريكي لكل منهما.

## الجزء الخامس – التوصيات<sup>23</sup>

190- وفقا للبند 2(ب) من المادة 7 من اتفاقية إنشاء الصندوق، صادق المجلس التنفيذي على ما يلي، وينقله إلى مجلس المحافظين:

- برنامج القروض والمنح لعام 2021 عند مستوى قدره 658 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (934 مليون دولار أمريكي)، والذي يتألف من برنامج إقراض قيمته 633 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (899 مليون دولار أمريكي)، وبرنامج إجمالي للمِنح قيمته 25 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (35 مليون دولار أمريكي). وتجدر الإشارة إلى أنه تمت الموافقة على برنامج القروض والمنح عند هذا المستوى للأغراض التخطيطية، على أن يتم تعديله خلال عام 2021 حسب الاقتضاء وفقا للموارد المتاحة.

191- ووفقا للبند 10 من المادة 6 من اتفاقية إنشاء الصندوق، والمادة 6 من اللائحة المالية للصندوق، يُوصى مجلس المحافظين بالموافقة على ما يلي:

- الميزانية الإدارية التي تتألف من: أولاً، الميزانية العادية للصندوق لعام 2021 التي تبلغ 159.4 مليون دولار أمريكي؛ وثانياً، من الميزانية الرأسمالية للصندوق لعام 2021 التي تبلغ 6.75 مليون دولار أمريكي؛ وثالثاً، من ميزانية مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021 التي تبلغ 5.818 مليون دولار أمريكي؛
- ويجوز ترحيل الاعتمادات غير الملتمزم بها في نهاية السنة المالية 2020 إلى السنة المالية 2021 حتى مبلغ لا يتجاوز 10 في المائة من الاعتمادات المقابلة.

192- ويوصى بأن يقدم المجلس التنفيذي مضمون التقرير المرحلي عن مشاركة الصندوق في مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون إلى الدورة الرابعة والأربعين لمجلس المحافظين للعلم.

193- ويوصى بأن يقدم المجلس التنفيذي تقريراً مرحلياً عن تنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء إلى الدورة الرابعة والأربعين لمجلس المحافظين، استناداً إلى التقرير المقدم في الجزء الرابع من هذه الوثيقة.

<sup>23</sup> سيتم تعديل التوصية لتعكس التوصيات الناتجة عن القسمين المتعلقين بمبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون وتنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، حسب الاقتضاء، في الوثيقة المقدمة إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2020.

## مشروع القرار .../XXXXX

الميزانية الإدارية التي تتألف من الميزانية العادية والميزانية الرأسمالية، وميزانية مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021، واستثمار موجه لبناء لقدرات في الصندوق لعام 2021.

إن مجلس محافظي الصندوق الدولي للتنمية الزراعية،

إذ يضع في اعتباره البند 10 من المادة 6 من اتفاقية إنشاء الصندوق والمادة 6 من اللائحة المالية للصندوق؛

وإذ يلاحظ أن المجلس التنفيذي قد استعرض في دورته الحادية والثلاثين بعد المائة برنامج قروض ومنح الصندوق لعام 2021 ووافق عليه عند مستوى 658 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (934 مليون دولار أمريكي)، والذي يتألف من برنامج إقراض قيمته 633 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (899 مليون دولار أمريكي)، وبرنامج إجمالي للمِنح بمبلغ 25 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (35 مليون دولار أمريكي)؛

وبعد النظر في استعراض الدورة الحادية والثلاثين بعد المائة للمجلس التنفيذي بشأن الميزانية العادية والميزانية الرأسمالية المقترحتين، وميزانية مكتب التقييم المستقل في الصندوق المقترحة لعام 2021؛

وإذ يدرك أن قرار مجلس المحافظين 133/د-27 الصادر في عام 2004 أذن بتعديل الفقرة 2 من المادة 6 من اللائحة المالية للصندوق، للسماح بترحيل الاعتمادات غير الملتمزم بها في نهاية السنة المالية إلى السنة المالية التالية حتى مبلغ لا يتجاوز 3 في المائة من ميزانية السنة المالية المعنية؛

وإذ يعي أن نسبة الترحيل البالغة 3 في المائة المذكورة أعلاه تنطبق حالياً على الميزانية الإدارية، وإذ يلاحظ الحاجة إلى وضع حد أقصى قدره 10 في المائة لترحيل الأرصدة غير المنفقة الناشئة عن الوفورات المحققة في عام 2020 إلى السنة المالية 2021 لدعم تنفيذ أولويات مؤسسية معينة؛

يوافق على الميزانية الإدارية التي تتألف من: أولاً، الميزانية العادية للصندوق لعام 2021 بقيمة تبلغ 159.4 مليون دولار أمريكي؛ وثانياً، الميزانية الرأسمالية للصندوق لعام 2021 بقيمة تبلغ 6.75 مليون دولار أمريكي؛ وثالثاً، ميزانية مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021 بقيمة تبلغ 5.818 مليون دولار أمريكي، كما هو وارد في الوثيقة GC 43/L.X، والمحددة على أساس سعر صرف قدره 0.885 يورو: 1 دولار أمريكي؛

يقرر أنه في حال تغير متوسط قيمة الدولار الأمريكي في عام 2021 مقابل سعر صرف اليورو المستخدم في حساب الميزانية، يعدّل مجموع مكافئ الدولار الأمريكي للنفقات باليورو في الميزانية بنفس نسبة الفرق بين سعر الصرف الفعلي في عام 2021 وسعر الصرف المستخدم في حساب الميزانية؛

يوافق كذلك على أنه يجوز ترحيل الاعتمادات غير الملتمزم بها في نهاية السنة المالية 2020 إلى السنة المالية 2021 حتى مبلغ لا يتجاوز 10 في المائة من الاعتمادات المقابلة.

## القائمة الإشارية للبلدان التي لديها مشروعات في ذخيرة مشروعات عام 2021 (مشروعات جديدة وتمويل إضافي لمشروعات جارية)

أفريقيا الغربية والوسطى	أفريقيا الشرقية والجنوبية	آسيا والمحيط الهادي	أمريكا اللاتينية والكاريبي	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
<b>المشروعات الجديدة</b>				
تشاد	بوروندي	الهند (2)	الأرجنتين	العراق
كونغو	كينيا	باكستان	دولة بوليفيا المتعددة القوميات	قيرغيزستان
غانا	ليسوتو	فبييت نام	البرازيل	الجمهورية العربية السورية
نيجيريا	رواندا		الجمهورية الدومينيكية	طاجيكستان
	جنوب السودان		غيانا	
	زامبيا		هايتي (2)	
	زيمبابوي		المكسيك	
			نيكاراغوا	
4	7	4	9	4
<b>مقترحات التمويل الإضافي</b>				
بنن				
غينيا	جزر القمر			
سيراليون	مدغشقر			
توغو				
4	2	-	-	-
<b>إجمالي المشروعات الجديدة</b>				
28				
<b>إجمالي التمويل الإضافي</b>				
6				
<b>إجمالي الاستثمارات</b>				
34				

المصدر: نظام المنح والمشروعات الاستثمارية في 26 أكتوبر/تشرين الأول 2020.

## الميزانية العادية حسب فئات التكاليف والدوائر، ميزانية عام 2020 الموافق عليها والتي أعيدت مواعمتها\* مقابل الميزانية المقترحة لعام 2021

الجدول 1 أ

الميزانية العادية حسب فئات التكاليف والدوائر، ميزانية عام 2020 الموافق عليها والتي أعيدت مواعمتها مقابل الميزانية المقترحة لعام 2021  
(ملايين الدولارات الأمريكية)

الدائرة	الموظفون			الخبراء الاستشاريون			السفر في مهمات رسمية			تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير المرتبطة بالموظفين			تكاليف أخرى		
	2020	أعيدت مواعمتها 2020 (التي)	2021	2020	أعيدت مواعمتها 2020 (التي)	2021	2020	أعيدت مواعمتها 2020 (التي)	2021	2020	أعيدت مواعمتها 2020 (التي)	2021	2020	أعيدت مواعمتها 2020 (التي)	
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	2.75	2.75	2.53	0.03	0.03	0.05	0.22	0.22	-	-	0.18	0.18	0.16		
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	7.31	7.61	9.50	0.91	0.91	0.77	0.17	0.17	0.04	0.04	0.34	0.34	0.29		
دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	11.87	11.87	11.91	1.76	1.76	1.84	0.96	0.96	0.11	0.11	1.90	1.90	2.85		
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	13.26	13.26	14.21	0.99	0.99	0.88	0.60	0.60	-	-	0.97	0.97	0.47		
دائرة إدارة البرامج	32.57	32.57	33.30	15.44	15.44	15.89	6.81	6.81	0.07	0.11	7.98	7.98	5.98		
دائرة العمليات المالية	11.04	10.74	9.96	1.87	1.87	2.45	0.56	0.56	0.06	0.00	0.36	0.36	0.31		
دائرة خدمات المنظمة	14.52	14.52	14.06	1.53	1.53	2.46	0.27	0.27	5.37	4.90	5.56	5.56	6.27		
مركز التكاليف المؤسسية (قابلة للتخصيص)	1.00	1.00	-	-	-	-	-	-	0.30	0.30	3.79	3.79	5.45		
مركز التكاليف المؤسسية (غير قابلة للتخصيص)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.95	4.95	4.95		
التخفيضات المقررة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>الإجمالي</b>	<b>94.32</b>	<b>94.32</b>	<b>95.46</b>	<b>22.51</b>	<b>22.51</b>	<b>24.34</b>	<b>9.60</b>	<b>9.60</b>	<b>6.96</b>	<b>5.45</b>	<b>26.02</b>	<b>26.02</b>	<b>26.71</b>		

\* الميزانية التي أعيدت مواعمتها تعكس الهيكل التنظيمي الجديد الذي دخل حيز التنفيذ في 1 سبتمبر/أيلول 2020.

الجدول 1 ب  
الميزانية العادية حسب فئات التكاليف والدوائر، ميزانية عام 2020 الموافق عليها والتي أعيدت مواعمتها مقابل الميزانية المقترحة لعام 2021  
(ملايين الدولارات الأمريكية)

الإجمالي				
التغير (ميزانية 2021 مقابل ميزانية 2020 التي أعيدت مواعمتها)	2021	2020 (التي أعيدت مواعمتها)	2020	الدائرة
(0.41)	2.77	3.18	3.18	مكتب الرئيس ونائب الرئيس
1.65	10.73	9.08	8.77	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية
0.63	17.22	16.59	16.59	دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة
0.01	15.82	15.81	15.81	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
(2.39)	60.52	62.91	62.91	دائرة إدارة البرامج
(0.40)	13.12	13.52	13.83	دائرة العمليات المالية
1.76	28.53	26.77	26.77	دائرة خدمات المنظمة
1.26	6.35	5.09	5.09	مركز التكاليف المؤسسية (قابلة للتخصيص)
(0.60)	4.35	4.95	4.95	مركز التكاليف المؤسسية (غير قابلة للتخصيص)
-	-	-	-	التخفيضات المقررة
1.51	159.41	157.90	157.90	الإجمالي

\* الميزانية التي أعيدت مواعمتها تعكس الهيكل التنظيمي الجديد الذي دخل حيز التنفيذ في 1 سبتمبر/أيلول 2020.



## توزيع إشاري للميزانية العادية لعام 2021 حسب ركائز النتائج ومجموعة النواتج المؤسسية

(ملايين الدولارات الأمريكية)

2021		2020		2019		الركيزة
النسبة المئوية من المجموع	دولار أمريكي	النسبة المئوية من المجموع	دولار أمريكي	النسبة المئوية من المجموع	دولار أمريكي	
<b>لركيزة 1- إيصال البرامج القطرية</b>						
5	7.30	4	6.57	5	7.82	الاستراتيجيات والبرامج القطرية
1	2.34	1	2.13	1	1.7	الانخراط السياساتي على المستوى القطري
8	13.26	9	14.85	12	19.92	تصميم المشروعات الجديدة الممولة بالقروض والمنح
18	27.98	18	27.71	16	26.41	الإشراف ودعم التنفيذ
13	21.48	14	22.43	13	20.74	التمكين والدعم
2	2.58	2	3.00	2	3.76	وظائف الإدارة التمكينية
2	2.55	2	3.49	2	3.24	التكاليف المؤسسية القابلة للتخصيص
<b>49</b>	<b>77.50</b>	<b>51</b>	<b>80.17</b>	<b>52</b>	<b>83.6</b>	<b>المجموع الفرعي للركيزة 1</b>
<b>لركيزة 2- بناء المعرفة ونشرها والانخراط السياساتي</b>						
2	3.57	2	3.06	2	3.76	المعرفة والبحوث المؤسسية
4	5.71	4	5.78	3	4.83	التواصل والتوعية
1	0.98	1	1.02	1	0.86	التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي
1	1.01	1	1.86	1	1.3	تقييمات الأثر
2	4.04	2	3.76	2	3.32	الانخراط السياساتي على المستوى العالمي والشراكات العالمية
2	3.39	2	2.83	2	2.9	التمكين والدعم
1	0.93	1	1.09	1	1.43	وظائف الإدارة التمكينية
-	-	-	-	-	-	التكاليف المؤسسية القابلة للتخصيص
<b>12</b>	<b>19.63</b>	<b>12</b>	<b>19.41</b>	<b>11</b>	<b>18.39</b>	<b>المجموع الفرعي للركيزة 2</b>
<b>لركيزة 3- القدرات والادوات المالية</b>						
-	1.00	1	1.16	-	0.73	تجديدات الموارد
2	3.48	2	3.29	2	3.8	تعبئة الموارد وإدارة الموارد الإضافية
1	0.97	1	0.90	1	0.91	الإدارة المالية المؤسسية والإبلاغ
2	2.62	2	2.55	2	2.53	الإدارة الانتمائية المؤسسية وإدارة المخاطر المالية
-	0.65	-	0.66	-	0.28	الرقابة المؤسسية
1	1.12	1	0.89	-	0.46	التوقعات والمنتجات المالية، والتخطيط والإدارة الاستراتيجية والتشغيلية للسيولة
-	0.56	-	0.53	-	0.5	إدارة حافظة الاستثمار
3	4.62	3	3.95	2	3.52	التمكين والدعم
1	1.53	1	1.42	1	1.5	وظائف الإدارة التمكينية
-	0.20	-	0.20	-	0.2	التكاليف المؤسسية غير القابلة للتخصيص
<b>11</b>	<b>16.74</b>	<b>10</b>	<b>15.54</b>	<b>9</b>	<b>14.43</b>	<b>المجموع الفرعي للركيزة 3</b>
<b>لركيزة 4- الوظائف والخدمات والحوكمة المؤسسية</b>						
3	5.13	3	5.27	3	5.38	بنية تكنولوجيا المعلومات المواتية
1	0.98	1	0.81	1	0.85	خدمات المعاملات الموجهة نحو العملاء
1	2.03	1	1.97	2	2.44	الخدمات الإدارية
1	1.30	1	1.30	1	1.39	خدمات الأمن في المقر
2	2.85	2	2.57	2	2.7	إدارة المرافق
3	5.46	3	4.64	3	4.08	إدارة الموارد البشرية
2	3.55	2	3.63	2	3.98	التخطيط والميزنة والإبلاغ على مستوى المنظمة
غير متاحة	غير متاحة	غير متاحة	غير متاحة	غير متاحة	غير متاحة	تخطيط الميزانية، والرصد وتطوير المنظمة (مع مجموعات النواتج المؤسسية لعام 2019 أعلاه)
2	3.63	2	3.40	2	3.15	الإشراف الداخلي وإدارة المخاطر
-	0.47	-	0.57	-	0.55	الخدمات القانونية المؤسسية
1	1.33	1	1.55	1	1.79	وظائف الإدارة في الصندوق
-	0.33	-	0.32	-	0.38	الاتصالات الداخلية
-	0.65	-	0.69	-	0.68	مكتب الشؤون الأخلاقية
3	4.86	3	5.24	3	4.97	الهيئات الرئاسية
1	0.81	-	0.47	1	1.01	شؤون العضوية والمراسم
1	1.62	1	1.55	2	2.87	التمكين والدعم
2	2.60	2	2.43	1	2.37	وظائف الإدارة التمكينية
2	3.20	1	1.40	1	1.8	التكاليف المؤسسية القابلة للتخصيص
3	4.75	3	4.95	3	4.84	التكاليف المؤسسية غير القابلة للتخصيص
<b>29</b>	<b>45.55</b>	<b>27</b>	<b>42.78</b>	<b>28</b>	<b>45.22</b>	<b>المجموع الفرعي للركيزة 4</b>
<b>100</b>	<b>159.41</b>	<b>100</b>	<b>157.90</b>	<b>100</b>	<b>161.6</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
-	-	-	-	-	(3.43)	<b>التخفيضات المقررة</b>
<b>100</b>	<b>159.41</b>	<b>100</b>	<b>157.90</b>	<b>100</b>	<b>158.2</b>	<b>الإجمالي</b>

## المستويات الإشارية للموظفين لعام 2021، الميزانية العادية فقط

(الوظائف المكافئة بدوام كامل)<sup>أ</sup>

الدائرة	مجموع الموظفين بعقود دائمة ومحددة المدة			
	الموظفون الميدانيون المعينون محليا	مجموع الموظفين بعقود دائمة ومحددة المدة	فئة الخدمات العامة	الفئة الفنية وما فوق
	14	14	6	8
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	-	-	-	-
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	-	-	-	-
مكتب المستشار العام	20.5	20.5	4.5	16
مكتب الميزنة الاستراتيجية	5	5	1	4
مكتب المراجعة والإشراف	13.5	13.5	2.5	11
مكتب الشؤون الأخلاقية	3	3	1	2
مجموعة ضمان الجودة	8	8	2	6
وحدة التغيير والإيصال والابتكار	2	2	-	2
مكتب إدارة المخاطر المؤسسية	11	11	1	10
<b>المجموع الفرعي لمجموعة دعم الخدمات المؤسسية</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>12</b>	<b>51</b>
دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	-	-	-	-
المكتب الأمامي لدائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	3	3	1	2
شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد	33	24	5	19
مكتب سكرتير الصندوق	27	27	16	11
شعبة الاتصالات	27	22	4	18
<b>المجموع الفرعي لدائرة العلاقات الخارجية والحوكمة</b>	<b>84</b>	<b>76</b>	<b>26</b>	<b>50</b>
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	-	-	-	-
المكتب الأمامي لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	6	6	2	4
شعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والإمماج الاجتماعي	33	29	5	24
شعبة الإنتاج المستدام والأسواق والمؤسسات	45	40	8	32
شعبة البحوث وتقييم الأثر	8	8	2	6
<b>المجموع الفرعي لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة</b>	<b>92</b>	<b>83</b>	<b>17</b>	<b>66</b>
دائرة إدارة البرامج	-	-	-	-
المكتب الأمامي لدائرة إدارة البرامج	6	6	3	3
شعبة سياسات العمليات والنتائج	19	19	4	15
شعبة أفريقيا الغربية والوسطى	64	33	7	26
شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية	54	28	6	22
شعبة آسيا والمحيط الهادي	57	30	7	23
شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي	33	23	5	18
شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	43	29	7	22
<b>المجموع الفرعي لدائرة إدارة البرامج</b>	<b>276</b>	<b>168</b>	<b>39</b>	<b>129</b>
دائرة العمليات المالية	-	-	-	-
المكتب الأمامي لدائرة العمليات المالية	3	3	1	2
شعبة خدمات الإدارة المالية	29	23	4	19
شعبة المراقب المالي	23	23	12	11
شعبة خدمات الخزنة	17	17	4	13
<b>المجموع الفرعي لدائرة العمليات المالية</b>	<b>72</b>	<b>66</b>	<b>21</b>	<b>45</b>
دائرة خدمات المنظمة	-	-	-	-
المكتب الأمامي لدائرة خدمات المنظمة (بما في ذلك وحدة الخدمات الطبية)	3	3	1	2
شعبة الموارد البشرية	22	22	9	13
شعبة الخدمات الإدارية	38.5	39	26.5	12
وحدة الدعم الميداني	6	6	2	4
شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	36	36	15	21
<b>المجموع الفرعي لدائرة خدمات المنظمة</b>	<b>107.5</b>	<b>107.5</b>	<b>54.5</b>	<b>53</b>
<b>المجموع الكلي - 2021</b>	<b>708.5</b>	<b>577.5</b>	<b>175.5</b>	<b>402</b>
المجموع الكلي - 2020	658	549	175	347

<sup>أ</sup> المكافئ بدوام كامل = 12 شهرا. ويشمل الموظفين غير العاملين بدوام كامل بما يقابل أقل من مكافئ واحد بدوام كامل.

## المستوى الإشاري للموظفين في عام 2021 حسب الدوائر والرتب

(مكافئون بدوام كامل)

المجموع لعام 2020	المجموع لعام 2021	دائرة خدمات المنظمة	دائرة العمليات المالية	دائرة إدارة البرامج	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	مكتب الرئيس ونائب الرئيس	الدرجة	الفئة
<b>الفئة الفنية وما فوقها*</b>										
7	7	1	1	1	1	1	-	2		رؤساء الدوائر فما فوق
3	4	1	-	-	-	-	2	1		مد-2
21	21	2	3	6	3	4	3	-		مد-1
85	85	8	4	34	23	7	8	1		ف-5
119	131	16	13	49	23	15	12	3		ف-4
101	117	15	16	31	14	19	22	-		ف-3
33	35	11	4	8	2	5	4	1		ف-2
5	5	-	4	-	1	-	-	-		ف-1
<b>374</b>	<b>405</b>	<b>54</b>	<b>45</b>	<b>129</b>	<b>67</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>8</b>		<b>المجموع الفرعي للفئة الفنية وما فوقها</b>
<b>الموظفون الوطنيون</b>										
-	-	-	-	-	-	-	-	-		الموظفون الوطنيون من الفئة دال
<b>39</b>	40	-	1	37	2	-	-	-		الموظفون الوطنيون من الفئة جيم
<b>19</b>	35	-	3	18	7	7	-	-		الموظفون الوطنيون من الفئة باء
<b>15</b>	15	-	-	15	-	-	-	-		الموظفون الوطنيون من الفئة ألف
<b>73</b>	<b>90</b>	-	<b>4</b>	<b>70</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	-	-		<b>المجموع الفرعي للموظفين الوطنيين</b>
<b>447</b>	<b>495</b>	<b>54</b>	<b>49</b>	<b>199</b>	<b>76</b>	<b>58</b>	<b>51</b>	<b>8</b>		<b>المجموع الفرعي للفئة الفنية</b>
<b>فئة الخدمات العامة في المقر</b>										
-	-	-	-	-	-	-	-	-		خ ع-7
59	59	17	5	23	4	6	2	2		خ ع-6
65	65	18	13	8	7	12	5	2		خ ع-5
32	32.5	13.5	1	7	1	5	4	1		خ ع-4
18	18	5	2	1	5	3	1	1		خ ع-3
1	1	1	-	-	-	-	-	-		خ ع-2
<b>175</b>	<b>175.5</b>	<b>54.5</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>6</b>		<b>المجموع الفرعي لفئة الخدمات العامة في المقر</b>
<b>فئة الخدمات العامة الوطنية</b>										
2	2	-	1	1	-	-	-	-		خ ع-6
24	24	-	1	22	-	1	-	-		خ ع-5
10	15	-	-	15	-	-	-	-		خ ع-4
-	-	-	-	-	-	-	-	-		خ ع-3
<b>36</b>	<b>41</b>	-	<b>2</b>	<b>38</b>	-	<b>1</b>	-	-		<b>المجموع الفرعي لفئة الخدمات العامة الوطنية</b>
<b>211</b>	<b>216.5</b>	<b>54.5</b>	<b>23</b>	<b>77</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>6</b>		<b>المجموع الفرعي لفئة الخدمات العامة</b>
<b>658</b>	<b>711.5</b>	<b>108.5</b>	<b>72</b>	<b>276</b>	<b>93</b>	<b>85</b>	<b>63</b>	<b>14</b>		<b>المجموع</b>
-	3	1	-	-	1	1	-	-		التخفيضات المقررة
<b>658</b>	<b>708.5</b>	<b>107.5</b>	<b>72</b>	<b>276</b>	<b>92</b>	<b>84</b>	<b>63</b>	<b>14</b>		<b>المجموع بعد التخفيضات</b>
%68	%69	%49	%68	%72	%82	%68	%81	%57		النسبة المئوية لفئة الموظفين الفنيين
%32	%31	%51	%32	28%	%18	%32	%19	%43		النسبة المئوية لفئة موظفي الخدمات العامة
2.1	2.3	1.0	2.2	2.6	4.5	2.1	4.3	1.3		نسبة الفئة الفنية إلى فئة الخدمات العامة

## تكاليف الموظفين

- 1- تعد ميزانية تكاليف الموظفين عموماً وفقاً للقواعد واللوائح المطبقة على رواتب، وبدلات واستحقاقات موظفي الأمم المتحدة التي تنظمها إلى حد كبير توصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية في المنظومة الموحدة 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 مختلف مكونات التكاليف المعيارية أفضل تقدير وقت إعداد وثيقة الميزانية.
- 3- ويعكس التغيير في التكاليف المعيارية من عام 2020 إلى عام 2021 بشكل أساسي أثر التغييرات المرتبطة بالزيادة العادية في الدرجة ضمن نفس الرتبة، والتغييرات في جداول المرتبات وفي بعض الاستحقاقات على النحو الموضح في الجدول أدناه.

### تكوين تكاليف الموظفين المعيارية

(آلاف الدولارات الأمريكية)

وصف الفئة	المكافئون بدوام كامل في 2021 بأسعار 2021	المكافئون بدوام كامل في 2020 بأسعار 2020	(انخفاض) زيادة
<b>موظفو الفئة الفنية</b>			
الرواتب	32.63	31.69	0.94
علاوة تسوية المقر	12.38	12.05	0.33
الراتب التقاعدي والتأمين الصحي	14.41	13.99	0.42
منح التعليم	3.63	4.73	(1.10)
الإعادة إلى الوطن، وتعويضات انتهاء الخدمة والإجازات السنوية	3.13	2.98	0.15
إجازات زيارة الوطن	0.38	1.36	(0.98)
بدل الإعالة	0.01	1.24	(1.23)
تعويض ضريبة الولايات المتحدة	(0.01)	1.16	(1.17)
البدلات الأخرى	4.75	4.14	0.61
تكاليف التعيين المركزي	1.01	1.03	(0.02)
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>72.35</b>	<b>74.37</b>	<b>(2.05)</b>
<b>موظفو فئة الخدمات العامة</b>			
الرواتب	11.51	11.04	0.47
الراتب التقاعدي والتأمين الصحي	3.17	3.30	(0.13)
علاوة اللغة	0.41	0.46	(0.05)
الإعادة إلى الوطن وتعويضات انتهاء الخدمة	0.76	0.99	(0.23)
البدلات الأخرى	0.33	0.39	(0.06)
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>16.18</b>	<b>16.18</b>	-
<b>موظفو الحضور القطري المعينون محلياً</b>	<b>6.96</b>	<b>6.65</b>	<b>0.31</b>
<b>مجموع تكاليف الموظفين الدائمين</b>	<b>95.46</b>	<b>97.20</b>	<b>(1.74)</b>

## الميزانية الرأسمالية (باستبعاد التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق) 2020-2008

(آلاف الدولارات الأمريكية)

		2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
	المجموع													مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
15 935	175	-	-	-	-	-	-	-	-	12 000	2 000	1 050	710	القروض والمنح
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(بوابة عملاء الصندوق/استبدال نظام القروض والمنح)
3 316	-	-	-	286	480	-	400	575	-	500	400	541	134	إصلاح الموارد البشرية
1 170	-	-	-	-	-	-	-	1 170	-	-	-	-	-	تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المكاتب القطرية للصندوق
7 076	200	210	-	775	975	600	787	780	-	1 423	470	300	556	الكفاءة المؤسسية (نظام التصويت آلي)
740	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	440	-	توحيد الأداء
613	-	-	-	-	-	-	613	-	-	-	-	-	-	إدارة المعرفة
12 103	981	640	900	890	470	1 200	497	775	3 215	375	360	1 200	600	البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
525	-	150	-	-	375	-	-	-	-	-	-	-	-	نظاما إعداد الميزانية والتخطيط
500	-	-	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الشفافية/المساءلة
3 595	2045	1 250	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	نظم الاقتراض والنظام المالي
345	-	195	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	التحليلات المؤسسية
45 920	3 403	2 445	1 850	1 951	2 300	1 800	2 297	3 300	3 215	14 298	3 530	3 531	2 000	المجموع الفرعي لمبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
2 970	541	100	-	-	-	890	-	-	-	889	-	550	-	مشروعات المقر غير المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات
1 935	500	100	100	454	100	-	-	400	281	-	-	-	-	الأمن والمركبات في المكاتب القطرية للصندوق/الامتثال للمعايير الأمنية التنفيذية الدنيا للأمم المتحدة
<b>50 826</b>	<b>4 445</b>	<b>2 645</b>	<b>1 950</b>	<b>2 405</b>	<b>2 400</b>	<b>2 690</b>	<b>2 297</b>	<b>3 700</b>	<b>3 496</b>	<b>15 187</b>	<b>3 530</b>	<b>4 081</b>	<b>2 000</b>	<b>المجموع</b>

## تخصيص الأموال المرحّلة

(آلاف الدولارات الأمريكية)

الدائرة	بيان استخدام الأموال المرحّلة	3 في المائة مرخّلة في عام 2019
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	إطار إدارة المخاطر المؤسسية	100
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	توسيع نطاق المشروعات بموجب أفكار تحدي الابتكار لعام 2019؛ رفع سوية المكاتب القطرية للصندوق؛ الاستشارات لدعم تمويل المناخ وعملياته، والتمويل وأسواق رأس المال، وإفراض القطاع الخاص؛ التدريب على مبادرة مجموعة ضمان الجودة لبناء القدرات والإطار المفاهيمي؛ تنظيم الممارسات الجيدة والاستمرار في إيصال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.	1 205
دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	تكاليف المرافق لمكتب نيويورك؛ استشارات من أجل المنتدى العالمي للمانحين من أجل التنمية الريفية وبشأن إعادة تصميم أساليب العمل؛ التكاليف الإضافية للتجديد الثاني عشر لمراد الصندوق؛ التوجيه المؤسسي لأعضاء المجلس التنفيذي والمراقبين؛ التكاليف الاستثنائية للميزات الجديدة والمشاورات الخاصة ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية.	1 752
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	الاستشارات الرامية إلى دعم هدف التمويل التكميلي للبيئة وتغير المناخ وآلية إشراك الشباب؛ تعزيز الشراكة بين الصندوق والشعوب الأصلية؛ دعم تنفيذ استراتيجية الصندوق بشأن القطاع الخاص.	1 062
دائرة إدارة البرامج	دعم مبادرة القطاع الخاص في ساموا وجزر سليمان ومشروع AIM للتغذية؛ وضع استراتيجية الصندوق للبلدان الجزرية الصغيرة النامية؛ نشر أدوات وموارد جديدة لتحسين إدارة المخاطر، والشفافية والامتثال للمعايير المؤسسية؛ تطوير ذخيرة مشروعات الصندوق الأخضر للمناخ لشرق وجنوب أفريقيا؛ إطار التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة حول المسائل التشغيلية؛ نشر وتقديم التدريب على وثائق التوريد المعيارية الأولى للصندوق والأدوات الجديدة لفرق مشروعات الصندوق في أفريقيا الغربية والوسطى؛ احتياطي استراتيجي لاستجابة الصندوق لجائحة كوفيد-19؛ استشارات لدعم تدخل القطاع الخاص في كابو فيردي والإفراض الإقليمي في منطقة الساحل.	1 034
دائرة العمليات المالية	تنفيذ/تفعيل متطلبات سياسة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب؛ إدارة المخاطر المالية للقطاع الخاص؛ الاستشارات لدعم التمويل الأخضر؛ المواءمة مع لغة ISO 20022 العالمية لرسائل المدفوعات.	591
دائرة خدمات المنظمة	أعمال تحسين جودة الهواء في المكتب القطري للصندوق في مصر؛ شراء كمادات للمكاتب القطرية للصندوق؛ استشارات لإتمام تنقيح الكتيب الإداري للمكاتب القطرية للصندوق؛ شراء المواد الضرورية والاختيارية الخاصة بالحماية الذاتية للموظفين من طوارئ جائحة كوفيد-19 والمواد ذات الصلة بالمقر الرئيسي؛ خدمة العملاء لمتقاعدي الصندوق لأغراض التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة؛ دعم الاستجابة لحالة طوارئ جائحة كوفيد-19 للموظفين وغير الموظفين في المكاتب القطرية للصندوق والمقر؛ خدمات استشارية لتنظيف بيانات إدارة الغياب وتطوير لوحة عرض؛ مبادرات التوعية حول مواضيع الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018؛ مراجعة الوظائف؛ إدارة الأداء؛ تحليل حالات استخدام الأتمتة وتجربتها.	1 765
الإجمالي		7 509

## تقديرات الرسوم المباشرة على عائد الاستثمار (آلاف الدولارات الأمريكية)

2021	2020	2019	2018	
				<b>رسوم الإدارة</b>
-	-	-	243	السندات الحكومية العالمية
-	-	270	270	السندات العالمية المتنوعة ذات العائد الثابت
-	-	-	220	السندات العالمية المرتبطة بمؤشر التضخم
-	-	-	315	سندات ديون الأسواق الناشئة
-	180	180	-	السندات العالمية المتنوعة قصيرة الأجل
-	-	-	-	رسوم الإدارة الطارئة
-	<b>180</b>	<b>450</b>	<b>1 048</b>	<b>المجموع الفرعي لرسوم الإدارة</b>
				<b>رسوم الإيداع</b>
<b>356</b>	<b>325</b>	<b>360</b>	<b>425</b>	<b>المجموع الفرعي لرسوم الإيداع</b>
				<b>المشورة، والمعلومات، ودعم التعاملات</b>
598	560	520	407	موفرو المعلومات المالية
600	800	550	325	الخبراء الاستشاريين والمستشارون الماليون
574	710	710	-	نظم تكنولوجيا المعلومات
35	65	65	65	سفر العناية الواجبة
<b>1807</b>	<b>2135</b>	<b>1 845</b>	<b>797</b>	<b>المجموع الفرعي للمشورة، والمعلومات، ودعم التعاملات</b>
<b>2 163</b>	<b>2 640</b>	<b>2 655</b>	<b>2 270</b>	<b>المجموع الإجمالي</b>

إطار إدارة النتائج لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021<sup>24</sup>

الجدول 1

## مؤشرات الأداء الرئيسية لمكتب التقييم المستقل لعام 2021

وسائل التحقق	المستوى المستهدف (لكل سنة)	مؤشرات الأداء الرئيسية	الغايات المكتبية
تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة، وبرنامج عمل وميزانية مكتب التقييم المستقل	90%	1- معدل العمل بالتوصيات الصادرة عن التقييمات المؤسسية، وتقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية، والتوليفات التقييمية، وتقييمات أداء المشروعات	<b>الغاية 1:</b> ضمان وجود أدلة مستقلة وذات مصداقية لتعزيز المساءلة وتحسين أداء الصندوق على المستوى المؤسسي، والإقليمي، والقطري، وعلى مستوى المشروعات
	60	2- عدد منتجات النشر لجميع التقييمات الموزعة من خلال أدوات التواصل الاجتماعي والإنترنت	
	25	3- عدد أحداث التعلم القطرية التي نظمها مكتب التقييم المستقل بالاشتراك مع الحكومات	
	55 000	4- عدد مشاهدات صفحات تقارير مكتب التقييم المستقل	
سجلات مكتب التقييم المستقل	2 500	5- عدد الأشخاص الذين يتلقون النشرات الإخبارية لمكتب التقييم المستقل	<b>الغاية 2:</b> المساهمة في حوار التقييم المعزز ضمن الصندوق وعلى المستوى العالمي والإقليمي والقطري
	5	6- عدد أحداث التقييم التي شارك فيها موظفو مكتب التقييم المستقل	
	2	7- تجريب وإدخال منتجات تقييم جديدة	
	1	8- مشروع دليل التقييم	
	3	9- مشروع التوجيهات بشأن منتجات التقييم الجديدة: التقييمات لمجموعة مشروعات والتقييمات دون الإقليمية والتقييمات المواضيعية	
	1	10- إجازات التفرغ وتبادلات الموظفين مع مكاتب التقييم التابعة لوكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية الأخرى	
	3	11- عدد الأحداث التي شارك فيها موظفو مكتب التقييم المستقل حول التقييم الذاتي وتنمية القدرات التقييمية	
	1	12- وثيقة الاستراتيجية متعددة السنوات لمكتب التقييم المستقل	
سجلات مكتب التقييم المستقل	> 0.9 في المائة من برنامج القروض والمنح	13- سقف الميزانية	<b>الغاية 3:</b> تعزيز ثقافة النتائج والتعلم من التقييمات في الصندوق
	0.46:1	14- نسبة موظفي الفئة الفنية إلى موظفي فئة الخدمات العامة	
	97%	15- معدل تنفيذ الميزانية في نهاية العام	

<sup>24</sup> قد تتم مراجعة هذه المؤشرات في المستقبل عند إعداد الاستراتيجية متعددة السنوات.

<sup>25</sup> في حال سمح الوضع الصحي وأحكام السفر بذلك.



## تقدم مكتب التقييم المستقل في تحقيق الأهداف مقابل إطار إدارة النتائج لعام 2020

الجدول 1

الإبلاغ عن مؤشرات الأداء الرئيسية لمكتب التقييم المستقل (يناير/كانون الثاني حتى سبتمبر/أيلول 2020)<sup>26</sup>

الاهداف الاستراتيجية	نتائج الإدارة المكتيبة	مؤشرات الأداء الرئيسية	الإنجازات في سبتمبر/أيلول 2020	المستوى المستهدف (2020)	وسائل التحقق
	نتيجة الإدارة المكتيبة 1: تحسين السياسات والعمليات المؤسسية من خلال تقييمات مستقلة				
الهدف الاستراتيجي 1: توليد أدلة من خلال تقييمات مستقلة بشأن أداء الصندوق ونتاجه لتعزيز المساءلة	نتيجة الإدارة المكتيبة 2: تعزيز الاستراتيجيات القطرية/برامج الفرص الاستراتيجية القطرية من خلال تقييمات قطرية	1- معدل العمل بالتوصيات الصادرة عن التقييمات المؤسسية، وتقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية، والتوليفات التقييمية، وتقييمات أداء المشروعات	2799	%90	تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، وبرنامج عمل وميزانية مكتب التقييم المستقل
	نتيجة الإدارة المكتيبة 3: معالجة المسائل النظامية والفجوات المعرفية في الصندوق				
	نتيجة الإدارة المكتيبة 4: تحسين العمليات التي يدعمها الصندوق من خلال التقييمات المستقلة للمشروعات				
	نتيجة الإدارة المكتيبة 5: تنفيذ دليل التقييم وتجربة طرائق ومنتجات تقييم جديدة	2- تطبيق مجموعة من الطرائق والتصميمات الجديدة	282	2	تقييمات مكتب التقييم المستقل
الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع التعلّم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج لزيادة الفعالية الإنمائية.	نتيجة الإدارة المكتيبة 6: تعزيز وزيادة التوعية والمعرفة بالدروس القائمة على التقييمات وجودة المنتجات	3- التقييمات المصحوبة بتحليل كمي	291	3	تقييمات الأثر وتقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية
		4- عدد منتجات النشر لجميع التقييمات الموزعة من خلال أدوات التواصل الاجتماعي والإنترنت	147	70	سجلات مكتب التقييم المستقل
		5- عدد أحداث التعلّم القطرية التي نظمها مكتب التقييم المستقل بالاشتراك مع الحكومات	303	5	

<sup>26</sup> حتى سبتمبر/أيلول 2020.

<sup>27</sup> تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020.

<sup>28</sup> نظم المعلومات الجغرافية والبيانات عن بعد من خلال المقابلات الهاتفية.

<sup>29</sup> في ضوء تفشي جائحة كوفيد-19، لا يمكن إجراء زيارات ميدانية ممتدة بالنسبة لمعظم التقييمات. وبالتالي، فإن الأساليب الكمية لجمع البيانات مثل الاستقصاءات غير ممكنة. وتم إلغاء تقييم الأثر الذي كان من المقرر البدء به في عام 2020. غير أنه كان قد تم الانتهاء من جمع البيانات الخاصة بتقييم الأثر في إثيوبيا قبل فرض قيود السفر.

<sup>30</sup> تم تنظيم حلقتي عمل وطنيتين عن بعد لتقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية في مدغشقر والسودان. وغدت ورشة عمل وطنية للإكوادور في فبراير/شباط 2020 في كيتو.

الأهداف الاستراتيجية	نتائج الإدارة المكتبية	مؤشرات الأداء الرئيسية	الإنجازات في سبتمبر/أيلول 2020	المستوى المستهدف (2020)	وسائل التحقق
		6- عدد أحداث المعرفة الداخلية والخارجية التي نظمها مكتب التقييم المستقل	2	5	
		7- عدد مشاهدات صفحات تقارير مكتب التقييم المستقل	37 822	55 000	
		8- عدد الأشخاص الذين يتلقون النشرات الإخبارية لمكتب التقييم المستقل	2 403	2 500	
		9- عدد الندوات/حلقات العمل الخاصة بتنمية القدرات التقييمية التي نظمت في البلدان الشريكة	1	1	سجلات مكتب التقييم المستقل
		10- عدد الأحداث التي شارك فيها موظفو مكتب التقييم المستقل حول التقييم الذاتي وتنمية القدرات التقييمية	6	3	
		11- سقف الميزانية	0.54 % من برنامج القروض والمنح في الصندوق	> 0.9 % من برنامج القروض والمنح في الصندوق	سجلات مكتب التقييم المستقل
		12- نسبة موظفي الفئة الفنية إلى موظفي فئة الخدمات العامة	0.46:1	0.46:1	
		13- معدل تنفيذ الميزانية في نهاية العام	83.3 %	97 % <sup>31</sup>	
		14- معدل تنفيذ أنشطة التقييم الرئيسية	70 %	95 %	

### الهدفان الاستراتيجيان 1 و 2

نتيجة الإدارة المكتبية 8: ضمان كفاءة مهمة التقييم المستقل والتواصل مع الهيئات الرئاسية

ملاحظة: استنادا إلى إطار قياس النتائج لمكتب التقييم المستقل للفترة 2016-2018، تقدم مصفوفة الإبلاغ التالية نظرة عامة على إنجازات المكتب حتى سبتمبر/أيلول 2019 مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية وفقا لما تم الاتفاق عليه مع المجلس التنفيذي.

<sup>31</sup> هذا هو الهدف الذي حدده مكتب التقييم المستقل في عام 2019 لميزانيته لعام 2020. غير أنه من غير المرجح أن يتم تحقيق هذا الهدف في ضوء الاختلالات المرتبطة بجائحة كوفيد-19. وينعكس ذلك في الجدول 1 حيث يُشار إلى أنه في حالة عدم السفر من أجل البعثات، يُتوقع أن يصل استخدام الميزانية في عام 2020 إلى نسبة 90.3 في المائة.

## أنشطة التقييم المقترحة لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021

الجدول 1

### برنامج العمل المقترح لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2021 حسب نوع النشاط

نوع العمل	الأنشطة المقترحة لعام 2021	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء المتوقع
1- التقييمات المؤسسية	تقييم مؤسسي مشترك مع مكاتب التقييم التابعة لبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة بشأن التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها	يونيو/حزيران 2020	ديسمبر/كانون الأول 2021
2- التقييمات المواضيعية	التقدم المحرز في الإصلاحات الخاصة بتطبيق اللامركزية في الصندوق	يونيو/حزيران 2021	ديسمبر/كانون الأول 2022
3- التقييمات دون الإقليمية	مساهمة الصندوق في تكيف أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغير المناخ	يناير/كانون الثاني 2020	يونيو/حزيران 2021
	البلدان الصغيرة التي تعاني من أوضاع هشة في غرب أفريقيا	يناير/كانون الثاني 2021	مارس/آذار 2022
	بوروندي	مايو/أيار 2020	مايو/أيار 2021
	باكستان	مايو/أيار 2020	مايو/أيار 2021
	بوليفيا	سبتمبر/أيلول 2021	سبتمبر/أيلول 2022
4- تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية	إسواتيني	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	إندونيسيا	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	ملوي	مايو/أيار 2021	مايو/أيار 2022
	أوزبكستان	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
5- عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	التثبيت من جميع تقارير إنجاز المشروعات المتاحة هذا العام	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
6- تقارير التوليفات التقييمية	أداء الحكومات	يونيو/حزيران 2021	يونيو/حزيران 2022
7- تقييمات أداء المشروعات	أربعة تقييمات لأداء المشروعات	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
8- التقييمات لمجموعة مشروعات	مشروعات تنمية الأعمال الريفية	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
9- الانخراط مع الهيئات الرئاسية	استعراض تنفيذ برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2021 وإعداد برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2022 وخطته الإثنائية للفترة 2023-2024	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	التقرير السنوي التاسع عشر عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	يناير/كانون الثاني 2021	سبتمبر/أيلول 2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة	يناير/كانون الثاني 2021	سبتمبر/أيلول 2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	يناير/كانون الثاني 2021	سبتمبر/أيلول 2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على سياسات واستراتيجيات إدارة الصندوق	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021

نوع العمل	الأنشطة المقترحة لعام 2021	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء المتوقع
	المشاركة في دورات لجنة التقييم، والمجلس التنفيذي، ومجلس المحافظين، واجتماعات مختارة للجنة مراجعة الحسابات، والزيارة القطرية للمجلس التنفيذي في عام 2021	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند توفر تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية ذات الصلة	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
10- أنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة	تقارير التقييم، والملاحم البارزة، والنظرات الثاقبة، والموقع الشبكي لمكتب التقييم المستقل، وما إلى ذلك	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	تنظيم حلقات عمل تعلم قطرية عن تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية، وأحداث تعلم في الصندوق	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	المشاركة وتفاقم المعرفة من خلال منتديات خارجية مختارة مثل أحداث التعلم واجتماعات مجموعات التقييم	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	حضور كل اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات التي تناقش السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ومجموعة مختارة من المشروعات التي قيمها مكتب التقييم المستقل في الفترة الأخيرة، وحضور اجتماعات لجنة إدارة العمليات، وفريق إدارة الصندوق.	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
11 - الشراكات	الشراكات مع فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
	المساهمة كمستعرض أقران خارجي في التقييمات الرئيسية التي تقوم بها المنظمات متعددة الأطراف والثنائية حسب الطلب	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
11- المنهجية	وضع مسودة لدليل تقييم جديد	يناير/كانون الثاني 2021	مارس/أذار 2022
13- الاستراتيجية	استراتيجية مكتب التقييم المستقل متعددة السنوات	ديسمبر/كانون الأول 2020	سبتمبر/أيلول 2021
	الانخراط في تنمية القدرات التقييمية في سياق عمليات التقييم المنتظمة	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021
14- تنمية القدرات التقييمية	تنظيم حلقات عمل في البلدان الشريكة حول منهجية وعمليات التقييم (عند الطلب)	يناير/كانون الثاني 2021	ديسمبر/كانون الأول 2021

## خطة العمل الإشارية لمكتب التقييم المستقل للفترة 2022-2023

الجدول 1

خطة العمل الإشارية لمكتب التقييم المستقل للفترة 2022-2023 حسب نوع النشاط\*

السنة	الخطة الإشارية للفترة 2022-2023	نوع العمل
2022 (مرحل)	متابعة للإصلاحات الخاصة بتطبيق اللامركزية في الصندوق	1- التقييمات المؤسسية
2023	متابعة تقييم الكفاءة في الصندوق	
2022	المساواة بين الجنسين	
2023	الخيارات المتاحة: (1) التغذية والأمن الغذائي في عمليات الصندوق؛ أو (2) دعم الصندوق للقطاع الخاص والعمليات غير السيادية؛ أو (3) شراكة الصندوق ووضوح صورته على الصعيد الدولي	2- التقييمات المواضيعية
2023	تقييم دون إقليمي في شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	3- التقييمات دون الإقليمية
2022	بوليفيا (مرحل)	
2022	ملاوي (مرحل)	
2022	بنن	
2022	الهند	
2022	قيرغيزستان	4 - تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية
2023	جيبوتي	
2023	رواندا	
2023	فييت نام	
2023	زامبيا	
2022	أداء الحكومة (مرحل)	
2022	مرفق الصندوق لتحفيز فقراء الريف/الاستجابة لجانحة كوفيد-19	5- التوليفات التقييمية/مذكرة موجزة
2023-2022	مشروعات التمويل الريفي	6- التقييمات لمجموعة مشروعات
2023-2022	التثبت من كافة تقارير إنجاز المشروعات المتاحة هذا العام	7- التثبت من تقارير إنجاز المشروعات
2022-2022	حوالي 4-5 تقييمات لأداء المشروعات في السنة	8- تقييمات أداء المشروعات
2023-2022	التقرير السنوي العشرون والتقرير السنوي الحادي والعشرون عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	9- الانخراط مع الهيئات الرئاسية

نوع العمل	الخطة الإشارية للفترة 2022-2023	السنة
	استعراض تنفيذ برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2020 وإعداد برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2022 وخطته الإشارية للفترة 2023-2024	2023-2022
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة	2023-2022
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	2023-2022
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على مجموعة مختارة من سياسات واستراتيجيات وعمليات الصندوق التشغيلية التي أعدتها إدارة الصندوق لعرضها على لجنة التقييم للنظر فيها	2023-2022
	المشاركة في جميع دورات لجنة التقييم، وفي دورات المجلس التنفيذي ومجلس المحافظين، والزيارة القطرية السنوية للمجلس التنفيذي	2023-2022
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند توفر تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية ذات الصلة	2023-2022
	تقارير التقييم، والملامح البارزة، والنظرات الثاقبة، والموقع الشبكي لمكتب التقييم المستقل، وما إلى ذلك	2023-2022
10- أنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة	حضور كل اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات التي تناقش السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ومجموعة مختارة من المشروعات التي قيمها مكتب التقييم المستقل؛ وحضور اجتماعات لجنة إدارة العمليات، وفريق إدارة الصندوق، واجتماعات مختارة لفريق إدارة البرامج القطرية	2023-2022
	الشراكات مع فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	2023-2022
11- الشراكات	تنفيذ البيان المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة والصندوق وبرنامج الأغذية العالمي لتعزيز التعاون في مجال التقييم	2023-2022
	المساهمة كمستعرض أقران خارجي في التقييمات الرئيسية التي تقوم بها المنظمات متعددة الأطراف والثانية حسب الطلب	2023-2022
12- تنمية القدرات التقييمية	تنفيذ أنشطة في البلدان الشريكة تتعلق بتنمية القدرات التقييمية	2023-2022

\* إن مواضيع وعدد التقييمات المواضيعية، والتقييمات المؤسسية، وتقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية، وتقييمات مجموعة مشروعات، والتقييمات دون الإقليمية، وتقارير التوليفات التقييمية، أولية؛ وستؤكد أو تحدد الأولويات والأعداد الفعلية للأنشطة المقرر الاضطلاع بها في عامي 2022 و2023 في عامي 2021 و2022 على التوالي.