

Document: REPL.IX/3/R.2
Agenda: 4
Date: 7 October 2011
Distribution: Public
Original: English

A



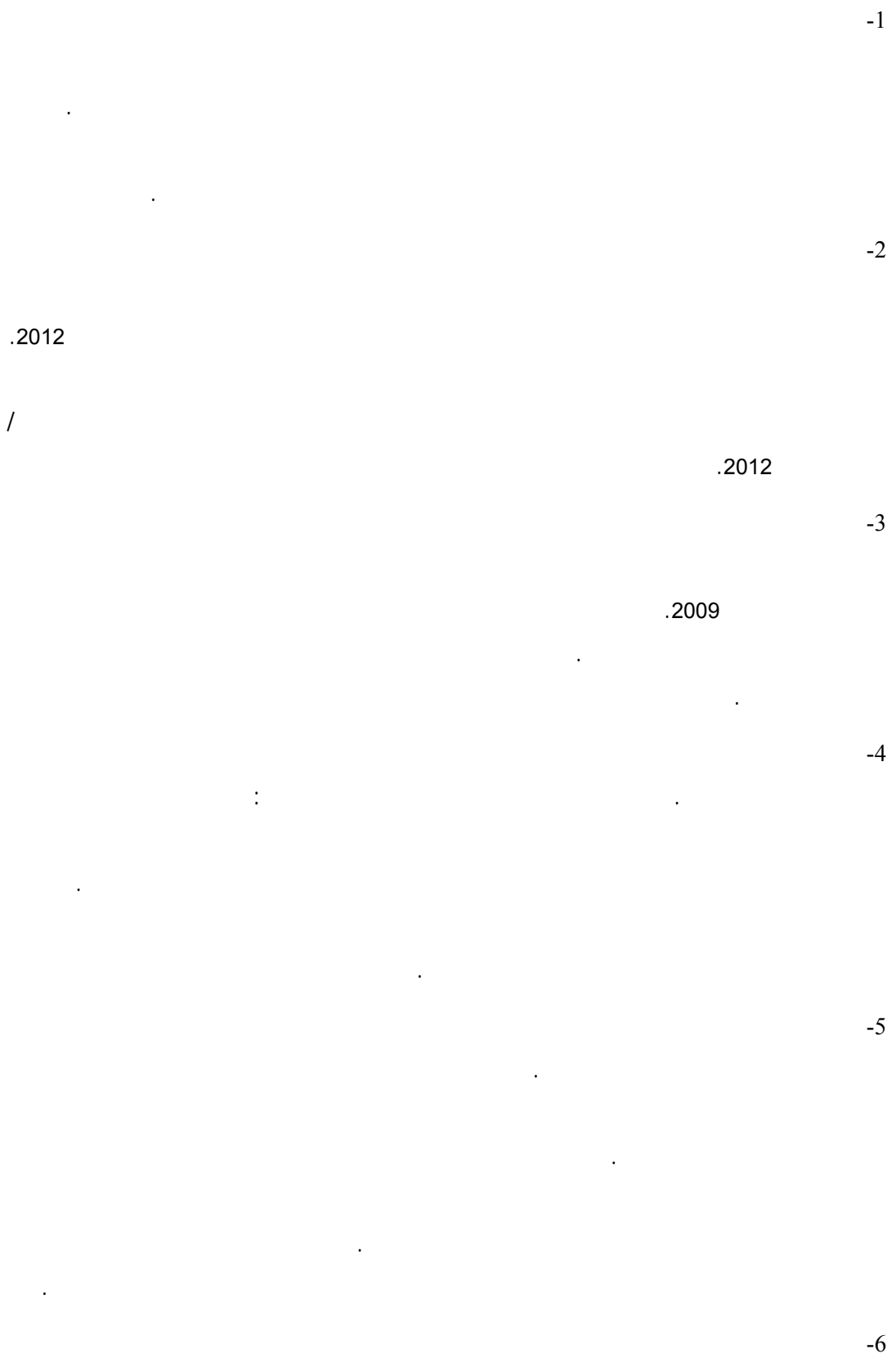
تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

**الإدارة بغرض تحقيق الكفاءة في الصندوق:
التقدم المحرز في فترة التجديد الثامن للموارد،
والمقترحات لفترة التجديد التاسع للموارد**

_____	_____
_____	_____
Deirdre McGrenra	Henock Kifle
+39 06 5459 2374 :	+39 06 5459 2021 :
gb_office@ifad.org :	k.kifle@ifad.org :
	Kevin Cleaver
	+39 06 5459 2419 :
	k.cleaver@ifad.org :
	Iain Kellet
	+39 06 5459 2403 :
	i.kellet@ifad.org :
	Michael Goon
	+39 06 5459 2880 :
	m.goon@ifad.org :

ii

1		-
2	:	-
2		-
3		-
4		-
4		-
6		-
7		-
8		-
8		-
10		-
11		-
13	باء – أدوات إدارة جديدة لاحتواء / تخفيض النفقات	
15		-
15		-
16		-
16		-
19		-
21	- المؤشرات المؤقتة لكفاءة عمليات أعمال الصندوق	
22	- مؤشرات الكفاءة المستخدمة في مؤسسات مالية دولية أخرى	



		2012	12		
		67		13.5	
2009	35			65	
		21.4	2011	27.5	
					-7

-8

2011	/	
		2012 /

:

-

-1

1

-2

2006

2

2009

-3

-4

2012

¹ انظر موجز من رئيس هيئة المشاورات عن الدورة الأولى لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق (الوثيقة (REPL.IX/1/INF.2).

² دعم هذا البرنامج بمنحة قدرها 15 مليون دولار أمريكي من السويد.

()

2012

.2012 /

-5

-

:

-

-6

³

(1) :

(4)

(3)

(2)

-7

(2)

(1) :

(4)

(3)

(5)

³ تم عرض تحديث لجدول أعمال التغيير والإصلاح على هيئة المشاورات في إطار استعراض منتصف المدة للتجديد الثامن للموارد.

		-
	2009	-8
		-9
		-
	4	-
2011		-10
(1) :	(2)	
	()	
		-11
5	(1) :	
	(2)	
		-12

- 2015

⁴ انظر نموذج عمل الصندوق لفترة التجديد التاسع للموارد الذي عرض على الدورة الثانية لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للموارد في يونيو/حزيران 2011.
⁵ أعد مكتب الاستراتيجية وإدارة المعرفة الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق للفترة 2011-2015. وهو الإطار الذي صادق عليه المجلس التنفيذي في دورة مايو/أيار 2011.

-

-13

2009

-

-14

.2015-2011

(/)

-15

.2010

2010

-16

:

-

:

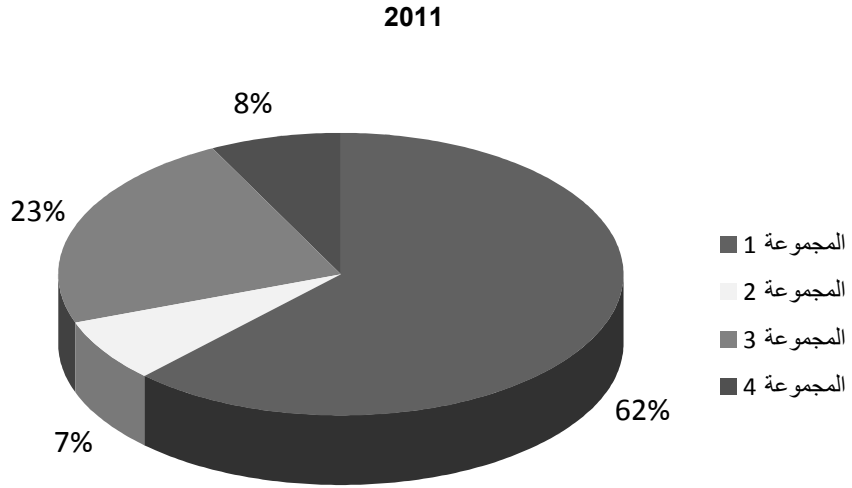
-

-

-17

1

.2011
.2012



1

ملحوظة:

-18

()

2009

-19

⁶ مع إيلاء الأولوية النسبية لمخصصات الميزانية في المجموعتين الأولى والثانية، سيتم إيلاء اهتمام دقيق لتنظيم كفاءة التكاليف للنفقات المتكبدة في هاتين المجموعتين.

7
-20

(2) (1) :
5 (3)

8

-21

"

9"

10

-22

.2011

-23

(1) :

(2)

(3)

⁷ ورد في الاستعراض الخارجي أن نسبة الموظفين المهنيين إلى موظفي الخدمة العامة يعادل حوالي 1 إلى 1، وأنه في حال كل من الموظفين المهنيين وموظفي الخدمة العامة فالمرجح أن تكون المناصب الفعلية في فئات الدرجات العليا.
⁸ يتضمن إطار قياس النتائج مؤشرا مركبا، وهو مؤشر مشاركة الموظفين الذي يقيس ويتتبع فهم الموظفين لبيئة العمل الإجمالية في الصندوق.
⁹ وهي نقطة ركز عليها تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق الذي عرض على مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2009.
¹⁰ من الجدير بالملاحظة أن تعويضات موظفي الصندوق، بحكم كونه وكالة من وكالات الأمم المتحدة المتخصصة، هي تلك التي تضعها الهيئة الدولية للخدمة المدنية.

-24

:

-25

.2011- 2010

2011

-26

-27

45

-28

25

2009

-

-29

15

-30 :
" ") ()

-
-31

-32

-
-33

(1) :
(4) (3) (2)

-34

11

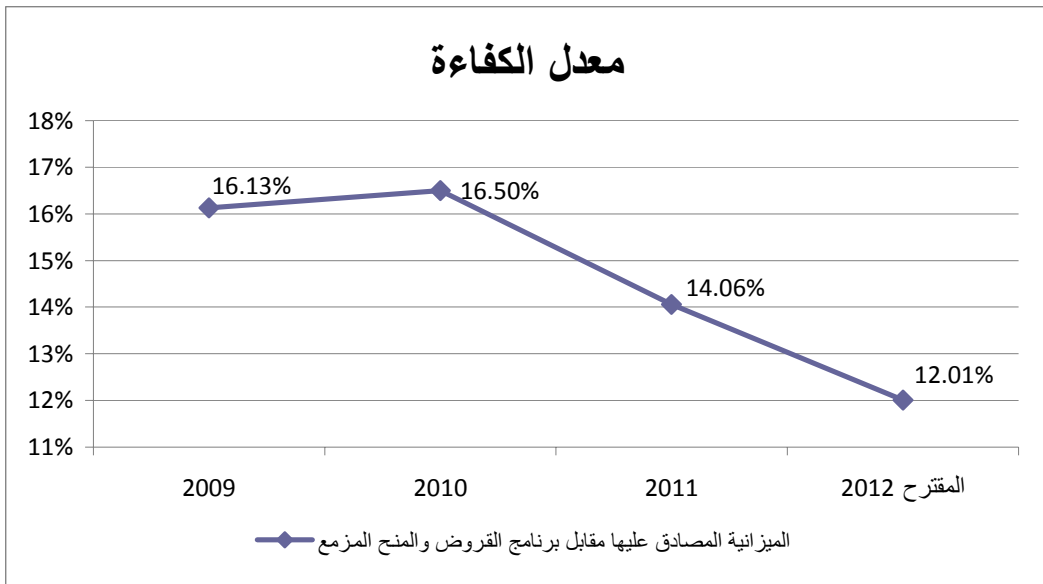
)

¹¹ لا تندرج تحت هذا البند البرامج والمشروعات التي تمويلها كيانات أخرى مثل الاتحاد الأوروبي أو البرنامج العالمي للزراعة و الأمن الغذائي، وتلك التي يديرها الصندوق. كذلك فقد تم استبعاد رسوم الإدارة والأموال التكميلية التي يتلقاها الصندوق.

(

-35

14 2009 16 2
12.1 .2011
13.5 2012
2



-36

-37

()

2011 2009

39.5

9.8

)

-38

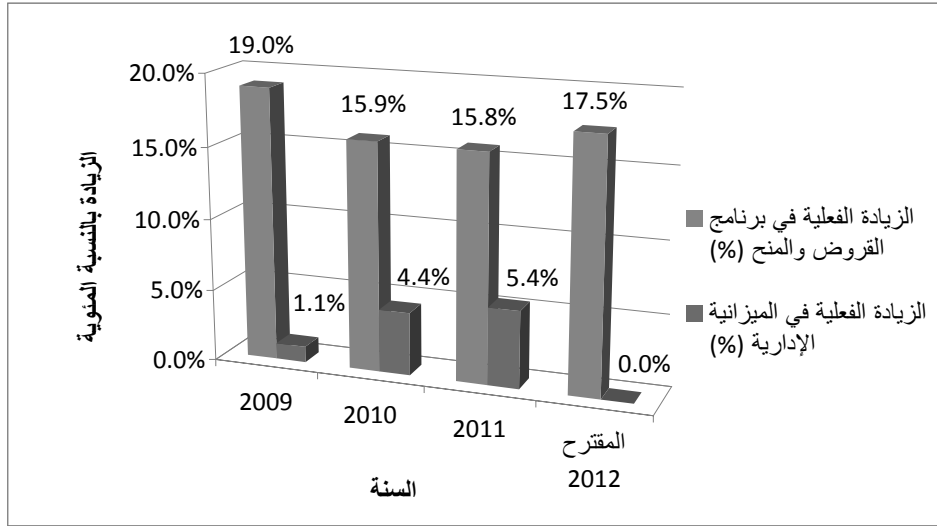
.()

(

2011 2009

.2012

3



-39

-40

2011

.2012

65

()

.(2011

)

67

-41

) 2011

27.5

2009

35

2012

21.4

(2011

-42

2015

/

•

•

-

-43

:

(1)

- 2009

40 2010 30

.2013

(2)

(3)

.2012

2012

.()

¹² انظر تحديث سياسة الحضور القطري للصندوق – (الوثيقة EB 2011/103/R.8) وهي وثيقة عرضت على المجلس التنفيذي في دورة سبتمبر/أيلول 2011. مكاتب الصندوق القطرية صغيرة (لا تتعدى موظفين أو ثلاثة) وتتسم بفعالية التكاليف لأن وكالات الأمم المتحدة أو المؤسسات الإنمائية الدولية الأخرى هي التي تستضيفها.

(4)

.2012

(5)

.2012

باء - أدوات إدارة جديدة لاحتواء / تخفيض النفقات

-44

80

.2015

2013

-45

/

-46

-47

)

.(

()
(REPL.IX/3/R.4)

-48

()

- -
()

-49

13

/

-50

()

-51

¹³ بلغت التكاليف المباشرة للدعم الذي يقدمه الصندوق لأنشطة الإدارة المؤسسية للعلاقات مع الدول الأعضاء 8 بالمائة من الميزانية الإدارية لعام 2011. وهي تتضمن تكاليف عقد اجتماعات الهيئات الرئاسية (المجلس التنفيذي، مجلس المحافظين ولجانها الفرعية، الخ)، مع كل ما يتعلق بهذه الاجتماعات من خدمات ترجمة الوثائق وخدمات الترجمات الفورية. وقد عبر المجلس التنفيذي عن اهتمامه بتخفيض هذه التكاليف لتركيز موارد الصندوق بصورة أكبر على عملياته الإنمائية.

وأما نتيجة الكفاءة التي ستتحقق فهي تخفيض مادي أكبر في التكلفة الفعلية لدعم أنشطة إدارة العلاقات مع الدول الأعضاء. ويعتبر هذا المجال واحد من المجالات التي تتعرض فيها قدرة الإدارة على تحديد كل من مدخلات ومخرجات لمعوقات كثيرة والتي يكون فيها الانخراط المباشر للدول الأعضاء التي تتوفر لهم هذه الخدمات كبيرة للغاية.

ومع الأخذ بعين الاعتبار الممارسات المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى وبالتشاور مع المجلس التنفيذي الذي تقدمه هذه المجموعة في الميزانية فسوف يسعى الصندوق إلى الحد من المستوى الفعلي لهذه التكاليف من خلال، من بين جملة أمور أخرى، ما يلي:

(أ) الحد من الحجم الإجمالي للإبلاغ المرفوع للهيئات الرئاسية؛

(ب) الحد من ترجمة الوثائق من خلال زيادة جملة الوثائق التي تعرض على المجلس التنفيذي بوحدة من لغات العمل في الصندوق.

(ج) الحد من اجتماعات الهيئات الرئاسية ولجانها التي يتم توفير خدمات الترجمة الفورية لها.

14

-52

15

-53

" "

" "

-54

(3)

(2)

(1) :

(4)

2

¹⁴ من الضروري التفريق في البداية بين مجموعتين من مؤشرات الكفاءة القابلة للتطبيق في المؤسسات المالية الدولية. إذ تشير المجموعة الأولى إلى **كفاءة المشروعات والبرامج التي تمويلها المؤسسات المالية الدولية**. ويتم الحكم عليها من خلال مؤشرات مثل معدل العائد الاقتصادي على رأس المال المستثمر باستخدام تحليل معياري للتكاليف /الفوائد. وأما المجموعة الثانية من مؤشرات الكفاءة فتتعلق **بالكفاءة المؤسسية**. وتُقارن هذه المؤشرات النواتج التي تنتجها المؤسسات (مع استخدام برنامج القروض والمنح كمؤشر بالوكالة) مع التكاليف المتكبدة لإنتاج هذه النواتج. وتشير الوثيقة الحالية إلى المجموعة الثانية من المؤشرات.

¹⁵ من أكثر معدلات الكفاءة المستخدمة شيوعاً في القطاع الخاص نسبة التكاليف التشغيلية إلى العوائد.

-
-55

5

)
-56
.
(
()

-
-57

: 2011

16

-58

() -59

¹⁶ يقترح الاستغناء عن مؤشر الكفاءة المؤسسية السابق الحالي وهو "نسبة الميزانية الإدارية إلى برنامج القروض والمنح المخطط له" للأسباب التالية: أولاً، لا يتضمن هذا المؤشر العدد الكبير للمشروعات التي يديرها الصندوق بالنيابة عن مؤسسات أخرى (مثل الاتحاد الأوروبي والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي). ثانياً، لا تدرج هذه النسبة رسوم الإدارة والأموال التكميلية في الميزانية الإدارية، وثالثاً، فإنه مؤشر سابق لا لاحق. وبالتالي فإن المؤشر الأكثر شمولية الذي يعكس برنامج عمل الصندوق بأكمله ونفقاته الإدارية هو مؤشر الكفاءة المؤسسية الثاني المقترح.

-60

)

.(

" "

-61

-62

-63

2010

-64

()

5

1

-65

2015

100						
15	21	(2011)			
	40	(2011)			
35	28	(2011)	5-		
75	69			(2010)	
100	144		(2011) ()		
					()	
		(2011)	()		•
65	62				o	
9	7				o	
20	23				o	
6	8				o	
				()		•
			(2011)		
61	57				o	
9	7				o	
22	25				o	
8	11				o	
45	38				o	
				():		•
		(2011)			
					()	
12.5	14.7)	:		(
		(2010 2009 2008)			
10.6	12.5	()	:		
)		" "		
				(2010 2009 2008		
1.8	2.16			:		
			(2010 2009 2008)		
18.8	22.1	()	:		
		(2010 2009 2008)			
25	30)		:		(2010
1.8	1.3	()	:		
		2008)			

(2010 2009

	-	-66
		-67
2009	.2012	-68
		-69
	2012	-70
		-71

	()	
		•
		•
	/	•
	()	•
	()	
		•
		•
		•
		•
	/ 31	•
	()	
		•
		•
		•
		•
		•
		•
	()	
	()	•
		•
		•
	()	
		•
		•

مؤشرات الكفاءة المستخدمة في مؤسسات مالية دولية أخرى

الجدول 1-أ
مصرف التنمية الأفريقي

المؤشرات	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> • معدل الانسحاب السابق لأوانه للموظفين • نسبة النساء بين الموظفين المهنيين • نسبة الشواغر • نسبة الموظفين المهنيين في العمليات 	الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • الفترة الضرورية لاستكمال استدراج طلبات العروض • الفترة الضرورية للتوريد • التكاليف الإدارية لكل مليون وحدة حسابية مصروفة 	ممارسات وعمليات الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> • الوقت المتاح لشبكات المناطق الواسعة في المكاتب القطرية • وسطي الوقت الضروري لحل مشكلة طارئة في تكنولوجيا المعلومات 	تكنولوجيا المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> • موظفو العمليات المهنيين في المكاتب القطرية • مهام المشروعات التي تدار من المكاتب الميدانية 	اللامركزية
<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة المشروعات المقدمة في الوقت المحدد لها 	الشفافية

المصدر: إطار قياس النتائج في مجموعة مصرف التنمية الأفريقي (2010)

الجدول 1-ب
مصرف التنمية الآسيوي

المؤشرات	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> • الموظفون المهنيون الممولون من الميزانية والموظفون الوطنيون في دوائر العمليات • الموظفون المهنيون الممولون من الميزانية والموظفون الوطنيون في البعثات المقيمة • تمثيل الموظفات المهنيات من النساء • نتائج مسح مشاركة الموظفين 	الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • النفقات الإدارية الداخلية لكل 1 مليون دولار أمريكي من مشروعات القطاعين العام والخاص المصادق عليها • النفقات الإدارية الداخلية لكل مشروع مصادق عليه (بملايين الدولارات الأمريكية بالأسعار الثابتة لعام 2000) • النفقات الإدارية الداخلية لكل 1 مليون دولار أمريكي من المصروفات (بالآلاف الدولارات الأمريكية) • النفقات الإدارية الداخلية لكل مشروع قيد التنفيذ (بالآلاف الدولارات الأمريكية بالأسعار الثابتة لعام 2000) 	موارد الميزانية
<ul style="list-style-type: none"> • وسطي الوقت الفاصل بين الموافقة على المشروع وأول صرف في العمليات السيادية (بالأشهر) • وسطي الوقت الضروري لمعالجة القروض (العمليات السيادية) من تقصي الحقائق إلى المصادقة على القرض • نسبة القروض والمنح التي يديرها الموظفون الميدانيون (نسبة مئوية) 	ممارسات وعمليات الأعمال

المصدر: إطار قياس النتائج في مصرف التنمية الآسيوي (2008).

المؤشرات	الفترة
<ul style="list-style-type: none"> • الوقت الفاصل بين مذكرة المفاهيم الخاصة بالمشروع إلى الموافقة بالنسبة للإقراض الاستثماري • الوقت الضروري من مذكرة المفاهيم الخاصة بالمشروع إلى الموافقة بالنسبة للإقراض الاستثماري في البلدان الهشة المتأثرة بالصراعات • المشروعات المحفوفة بالمخاطر التي وصلت إلى وضع مرض ضمن 12 شهرا • وسطي تكاليف تجهيز المشروعات • وسطي تكاليف دعم تنفيذ المشروعات 	السرعة والتكلفة
<ul style="list-style-type: none"> • نذب الموظفين في المستويات الأعلى إلى الميدان • التفويض بإدارة المهام إلى الموظفين في الميدان العاملين على (أ) أوضاع هشة و(ب) أوضاع غير هشة 	اللامركزية
<ul style="list-style-type: none"> • المؤسسة الدولية للتنمية المرزمة جغرافيا 	وضع الخرائط بهدف تحقيق الأغراض

المصدر: نظام قياس النتائج للتجديد السادس عشر لموارد المؤسسة الدولية للتنمية (2011)