

Fiscal Reform and Public Financial Management

Final Evaluation (Phase I & 2)

One-Page Factsheet

The report provides findings and recommendations from USAID's Fiscal Reform and Public Financial Management (FRPFM) project final evaluation as requested by USAID's Economic Development and Energy Office. The FRPFM project, implemented by Deloitte Consulting, received roughly \$36 million in funding, and was implemented from April 2016 to September 2020. It was designed to end Jordan's cycle of donor dependence in public financial management (PFM) with the goal to pave an exit strategy for USAID in this sector. The project operated in four broad areas: tax policy and administration, budget, fiscal sustainability, and an exit strategy.

The external evaluation, the first of such for FRPFM, acted as both an evaluation and as an assessment. Phase I consisted primarily of a desk review, where the team expressed their understanding of the project's experiences with an eye towards international best practices. Phase 2 evaluated the project through the use of fieldwork, 28 key informant interviews, and five focus group discussions. Interviewees included FRPFM staff, representatives from donor agencies, and Jordanian government officials from the Ministry of Finance, the General Budget Department, and the Studies and Economic Policy Directorate. Phase 3 provided an assessment and planning for a new fiscal reform project. The evaluation's primary findings, after the desk review of Phase I and the field research undertaken in Phase 2, is that Jordan's need for PFM reform continues, and that Jordan has not yet achieved self-reliance in its fiscal and PFM responsibilities.

This evaluation report addressed a total of seven evaluation questions covering a range of issues, such as the macro situation in Jordan, the FRPFM's main successes and challenges, and the project's sustainability. The desk review found that in recent years, particularly during the period of the FRPFM project, Jordan had made progress reforming its economy by maintaining macroeconomic stability, improving trade balances, maintaining the stability of the national currency (the Jordanian Dinar), subduing inflation, and improving the business climate. On the other hand, Jordan's economy (as well as the FRPFM project) suffered from many significant challenges, such as the Syrian refugee crisis, the conflict in Iraq, and volatile energy prices. Furthermore, one flaw with the FRPFM project that was encountered by the evaluation team was the lack of a structured monitoring framework that was able to effectively track performance reliably. Lastly, the evaluation team found that the project lacked well-defined objectives beyond the general guidance provided by the contractor's statement of work. The evaluation found that several anticipated results were dropped from the project, but otherwise the anticipated results remained as originally planned. Of the 39 anticipated results, six were attained, three partly attained, four were unclear, three were dropped, and 23 not attained.

Finally, the evaluation found that changes in the areas of e-services, electronic payments, electronic refunds, and macro-fiscal databases and modeling have born results that are likely sustainable over time. The evaluation team also found that the most significant issues facing any future potential project building upon the work of the FRPFM, will be correctly designing approaches and solutions to adequately meet the project's technical requirements, developing methods to accurately measure and target progress, and to systemically measure progress against these benchmarks.

مشروع الإصلاح المالي والإدارة المالية العامة

تقييم نهاية المشروع (المرحلتين الأولى والثانية)

صحيفة الوقائع

يعرض التقرير النتائج والتوصيات الصادرة عن تقييم نهاية مشروع الإصلاح المالي والإدارة المالية العامة التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، على النحو المطلوب من قبل مكتب التنمية الاقتصادية والطاقة لدى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. حصل مشروع الإصلاح المالي والإدارة المالية العامة المنفذ من قبل شركة ديلويت للاستشارات على تمويل يبلغ حوالي 36 مليون دولارًا وامتدت فترة تنفيذه من شهر نيسان 2016 حتى شهر أيلول 2020. وقد صُمم المشروع بهدف إنهاء دورة اعتماد الأردن على المانحين في مجال الإدارة المالية العامة تمهيداً لتنفيذ استراتيجية انسحاب الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية من دعم المملكة في هذا المجال. وعمل المشروع في أربعة مجالات واسعة: الإدارة والسياسة الضريبية، والميزانية، والاستدامة المالية، واستراتيجية الانسحاب.

وقد لعب التقييم الخارجي، وهو الأول من نوعه لمشروع الإصلاح المالي والإدارة المالية العامة، دورين أحدهما تقييمياً والآخر تقويمياً في ذات الآن. واشتملت المرحلة الأولى على مراجعة مكتبية بشكل رئيسي، حيث عبّر الفريق عن فهمه للتجارب التي خاضها المشروع آخذين بعين الاعتبار الممارسات العالمية الفضلى، بينما قامت المرحلة الثانية بتقييم المشروع من خلال العمل الميداني وذلك عن طريق إجراء 28 مقابلة مع المعنيين الرئيسيين وعقد خمسة نقاشات مع مجموعات مركزة. وقد أجريت المقابلات مع موظفي مشروع الإصلاح المالي والإدارة المالية العامة وممثلين عن المؤسسات المانحة ومسؤولين حكوميين أردنيين من وزارة المالية ودائرة الموازنة العامة ومديرية الدراسات والسياسة الاقتصادية. وقدمت المرحلة الثالثة تقييماً وخطة لمشروع جديد للإصلاح المالي. تظهر نتائج التقييم الرئيسية الناتجة عن إجراء المراجعة المكتبية في المرحلة الأولى والبحث الميداني في المرحلة الثانية، أن حاجة الأردن لإصلاح الإدارة المالية العامة مازالت مستمرة وأن الأردن لم يحقق بعد الاعتماد الكلي على الذات في ما يتعلق بمسؤولياته المالية وفي الإدارة المالية العامة.

تعامل تقرير التقييم مع إجمالي سبعة أسئلة تقييمية تغطي مجموعة من القضايا، مثل الوضع الكلي في الأردن والنجاحات والتحديات الرئيسية لمشروع الإصلاح المالي والإدارة المالية العامة واستدامة المشروع. ووجدت المراجعة المكتبية أنه في السنوات الأخيرة، خاصة خلال فترة تنفيذ مشروع الإصلاح المالي والإدارة المالية العامة، أن الأردن قد أحرز تقدماً في إصلاح اقتصاده من خلال الحفاظ على استقراره الاقتصادي الكلي وتحسين الموازين التجارية والحفاظ على استقرار العملة الوطنية (الدينار الأردني) والحد من التضخم الاقتصادي وتحسين بيئة الأعمال. في المقابل، عانى الاقتصاد الأردني (كما عانى مشروع الإصلاح المالي والإدارة المالية العامة) العديد من التحديات الهامة، مثل أزمة اللاجئين السوريين والصراع في العراق والأسعار المتقلبة للطاقة. إضافة إلى ذلك، فقد كانت إحدى ثغرات مشروع الإصلاح المالي والإدارة المالية العامة التي تمت مواجهتها من قبل فريق التقييم هو افتقار المشروع لإطار عمل منظم لعملية المتابعة قادراً على تتبّع الأداء بشكل فعال يمكن الاعتماد عليه. أخيراً، لمس فريق التقييم افتقار المشروع إلى أهداف محددة بشكل واضح خلف التوجيه العام الذي يقدمه بيان العمل الخاص بالجهة المتعاقدة. كما وجد التقييم أن العديد من النتائج المتوقعة قد تم إغفالها من قبل المشروع، وخلافاً لذلك فقد بقيت النتائج المتوقعة كما هو مخطط لها في الأصل، فمن النتائج الـ 39 المتوقعة تم تحقيق ستة نتائج بشكل كامل وثلاثة بشكل جزئي، وأربعة منها لم تكن واضحة، بينما تم إغفال ثلاثة وعدم تحقيق 23 نتيجة.

أخيراً، وجد التقييم أن التغييرات في مجال الخدمات الإلكترونية والمدفوعات الإلكترونية والمستردات الإلكترونية وقواعد البيانات المالية الكلية والنمذجة قد أدت إلى نتائج ستكون في الغالب مستدامة مع مرور الوقت. كما وجد فريق التقييم أن أهم القضايا التي تواجه أي مشروع مستقبلي محتمل، بناء على عمل مشروع الإصلاح المالي والإدارة المالية العامة، ستكون مرتبطة بتصميم نهج عمل بشكل صحيح وإيجاد حلول تلبي متطلبات المشروع التقنية بشكل كافٍ ومناسب وتطوير أساليب لقياس التقدم واستهدافه بدقة وقياس التقدم بشكل منهجي مقارنةً بالمؤشرات المعيارية الموضوعية.