

Distr.: General  
7 April 2004  
Arabic  
Original: English

## المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان



الدورة السنوية لعام ٢٠٠٤  
١٤-٢٣ حزيران/يونيه ٢٠٠٤، جنيف  
البند ٣ من جدول الأعمال المؤقت  
صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

### تقرير صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية السنوي لعام ٢٠٠٣ الذي يركز على النتائج

موجز

هذا هو التقرير السنوي الرابع الذي يركز على النتائج لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية الذي أعد عملاً بمقرر المجلس التنفيذي ٢٢/٩٩. ويورد التقرير ما تحقق من نتائج في إطار النتائج الاستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣.

وتمشيا مع مقرر المجلس التنفيذي ٢٢/٩٩، فإن خدمات الصندوق في مجالي الاستثمارات وبناء القدرات تتركز في مجالين هما خدمات الإدارة المحلية وتمويل المشاريع الصغرى.

خلال الفترة بين عام ٢٠٠٠ وعام ٢٠٠٣، حقق صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية أهدافه التشغيلية بصورة جزئية في هذين المجالين، وحقق في الوقت نفسه، أهدافه المتصلة بالتعزيز التنظيمي. وكانت حالة الموارد الأساسية من بين العوامل الحاسمة التي أثرت على الأداء؛ فرغم زيادة المساهمات الأساسية وغير الأساسية في عام ٢٠٠٣، ما زالت السلامة المالية للمنظمة على الأجل الطويل مثيرة للقلق.

وينبغي أن يقرأ هذا التقرير بالاقتران مع التقرير المتعلق بالتقييم المستقل لتأثير برامج الصندوق ومشاريعه التي نفذت في عام ٢٠٠٣ (DP/2004/18). وتورد الوثيقة المتعلقة باستجابة إدارة الصندوق (DP/2004/19)، الاستجابة للاستنتاجات التي تمخض عنها هذان التقريران.



## المحتويات

الصفحة	الفصل
٣	أولا - مقدمة
٤	ثانيا - تحليل الحالة المالية وتحليل الحافطة
١٠	ثالثا - تحليل الأداء
١٠	ألف - تحليل الأداء بالنسبة للهدف الفرعي ١
١٤	باء - تحليل الأداء بالنسبة للهدف الفرعي ٢: تمويل المشاريع الصغرى
١٧	جيم - تحليل الأداء بالنسبة إلى الهدف الفرعي ٣: تعزيز المنظمة
٢٠	رابعا - تحليل النتائج بحسب مجالات الدعم الاستراتيجية
٢٠	ألف - الحكم المحلي
٢٧	باء - عمليات التمويل الصغير
٣٠	جيم - تعزيز التنظيم
٣٥	خامسا - الدروس المستفادة من الإدارة المرتكزة على النتائج
٣٧	المرفق - منهجية إعداد إطار النتائج الاستراتيجية/التقرير السنوي المرتكز على النتائج

## أولا - مقدمة

١ - في كل سنة، يقدم تقرير من تقارير صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية التي تركز على النتائج في تلك السنة في إطار النتائج الاستراتيجية للصندوق للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ (DP/2000/CRP.10). ويقدم التقرير الذي يركز على النتائج عن هذه السنة تقييماً تراكمياً للنتائج التي تحققت خلال الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠٠٣. وينبغي أن يقرأ هذا التقرير بالاقتران مع التقرير (DP/2004/18) بشأن التقييم المستقل لتأثير برامج الصندوق ومشاريعه، بوصفها وثيقة تتضمن معلومات أساسية عن استجابة إدارة الصندوق (DP/2004/19)، وتتضمن الاستجابات الاستراتيجية والتشغيلية للاستنتاجات الواردة في هذين التقريرين، واقتراحات بشأن تقدم المنظمة في هذا المضمار.

٢ - والهدف العام للصندوق، أولاً وقبل كل شيء، هو المساعدة في الحد من الفقر في أقل البلدان نمواً. وتمشيا مع مقرر المجلس التنفيذي ٢٢/٩٩، تركز الأنشطة في مجالين من مجالات الخدمة - الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغرى.

٣ - ينفذ الهدف العام المتمثل في الحد من الفقر من خلال ثلاثة أهداف فرعية:

(أ) الهدف الفرعي ١: زيادة الإمكانات المستدامة لاستفادة الفقراء من الهياكل الأساسية والخدمات العامة، والفرص الإنتاجية لكسب العيش، عن طريق الحكم المحلي السليم، وتعزيز إدارة الموارد الطبيعية؛

(ب) البرنامج الفرعي ٢: زيادة إمكانيات حصول الفقراء، ولا سيما منهم النساء، على الخدمات المالية على نحو مستدام عن طريق تعزيز مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى وإيجاد بيئة مواتية؛

(ج) البرنامج الفرعي ٣: تعزيز قيام منظمة سليمة ماليا تتولى وضع وتنفيذ برامج ذات نوعية جيدة في مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغرى.

٤ - والصندوق عضو في مجموعة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهو مسؤول أمام المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان. وتصمم برامج الصندوق بحيث تتماشى مع أطر السياسات الدولية والقطرية مثل الأهداف الإنمائية للألفية، وبرنامج عمل بروكسل لصالح أقل البلدان نمواً، والاستراتيجيات القطرية للحد من الفقر، فضلاً عن كونها متممة للأنشطة التي تتم في إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وفي غالبية الحالات، يعد الصندوق برامج بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٥ - والبرنامجان الفرعيان (أ) و (ب) موجهان بصورة مباشرة صوب خطوط الخدمة المهمة لإطار التمويل المتعدد السنوات لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كما أن فترة إطار النتائج الاستراتيجية متوائمة معه.

## ثانياً - تحليل الحالة المالية وتحليل الحافظة

### ألف - تحليل الحالة المالية<sup>(١)</sup>

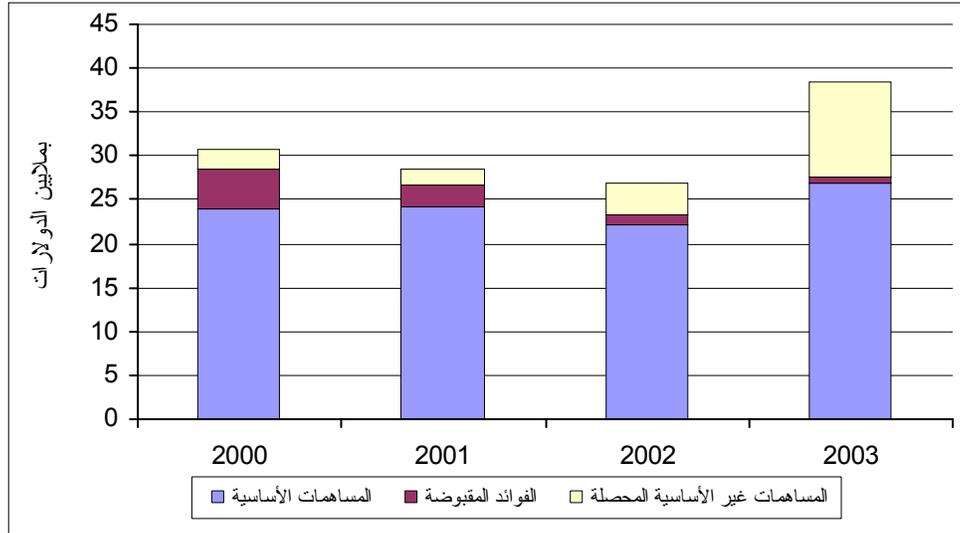
٦ - في عام ٢٠٠٣، استمر التأثير الشديد للأنشطة التشغيلية للصندوق بانخفاض مستوى المساهمات المقدمة للموارد الأساسية عما كان متوقعا وإن شهد جانب الإيرادات اتجاهها معاكسا لاتجاه التراجع الذي شهده خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٢ وزادت المساهمات الأساسية من ٢٢,٢ مليون دولار في عام ٢٠٠٢ إلى ٢٦,٩ مليون دولار في عام ٢٠٠٣، وهو مبلغ يقل بنسبة ١٠ في المائة عن المبلغ المستهدف وهو ٣٠ مليون دولار سنويا.

٧ - وكما يبين الشكل ١، شكلت التبرعات الجزء الأكبر من الموارد العامة للصندوق، وجاءت الفوائد المحصلة على الأرصدة السائلة المتراكمة في المرتبة الثانية بعدها كثاني أكبر المساهمين في الصندوق. ومع استجابة الصندوق لطلبات المانحين والبلدان المشمولة بالبرنامج لضمان تحقيق آثار فعلية على أرض الواقع من خلال زيادة إنجاز البرامج، تم استنفاد السيولة المتراكمة في الوقت الذي انخفضت فيه عائدات الفائدة بسرعة فوصلت إلى ٠,٧ مليون دولار في عام ٢٠٠٣. وأصبحت المساهمات غير الأساسية ثاني أكبر العناصر التي تشكل موارد الصندوق، بعد أن ارتفعت من ٢,٢ مليون دولار في عام ٢٠٠٠ إلى ١٠,٧ ملايين في عام ٢٠٠٣.

(١) الأرقام المالية المتعلقة بعام ٢٠٠٣ هي أرقام مؤقتة.

الشكل ١

موارد الصندوق: الأساسية وغير الأساسية المحصلة والفوائد،  
٢٠٠٣-٢٠٠٠



٨ - وإزاء انخفاض مستوى المساهمات الأساسية عن المستوى المستهدف في عام ٢٠٠٢، ومع تناقص الاحتياطيات التشغيلية، تعين على الصندوق أن يخفض النفقات لتتواءم مع الموارد المتاحة لضمان السلامة المالية للصندوق. وكان نتيجة ذلك أن وصلت النفقات من الموارد الأساسية إلى ١٦,٧ مليون دولار، منخفضة بمقدار الثلث عن قيمتها في عام ٢٠٠٢. وتطلب الوضع أيضا إجراء تخفيض كبير في المبالغ المعتمدة للمشاريع الجديدة، من ٩,١ ملايين دولار في عام ٢٠٠٢ إلى ٥,١ ملايين دولار في عام ٢٠٠٣، وشطب أكثر من ٥٥ مليون دولار من الالتزامات غير المسددة، شملت خفضا وإغلاقا للمشاريع.

٩ - وبلغ الإنفاق الإجمالي من الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية بين عام ٢٠٠٠ وعام ٢٠٠٣ ما قيمته ١٤٧ مليون دولار، وأظهرت بذلك النفقات السنوية اتجاهها نحو التراجع بدأ منذ عام ٢٠٠٠. وانخفضت النفقات الإجمالية في عام ٢٠٠٣ إلى أدنى قيمة لها فبلغت ٢٧,٨ مليون دولار. منخفضة من ٤٨,٥ مليون دولار في عام ٢٠٠٠. ومع ذلك، فإن تنظيف الحافظة في عام ٢٠٠٣، الذي اقترن بتحسين حالة الموارد الأساسية سيتيح زيادة النفقات في عام ٢٠٠٤، ووصلت النفقات غير الأساسية قيمة مرتفعة بلغت ٤,٩ ملايين دولار في عام ٢٠٠٣، ويتوقع أن تستمر هذه القيمة في النمو في عام ٢٠٠٤.

## الجدول ١

## النفقات من الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية (٢٠٠٠-٢٠٠٣)

النسبة المئوية	٢٠٠٣	٢٠٠٣	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	النفقات (بملايين الدولارات)
	١١١,٤	١٦,٧	٢٢,٦	٣٢,٨	٣٩,٣	من الموارد الأساسية
	١٢,٧	٤,٩	٢,٢	١,٦	٤,٠	من الموارد غير الأساسية
	١٢٤,١	٢١,٦	٢٤,٨	٣٤,٤	٤٣,٣	مجموع مستوى النفقات البرنامجية
	١١,٨	٣,٢	٢,٧	٣,٢	٢,٧	التنظيم والإدارة
	١١,١	٣,٠	٢,٨	٢,٨	٢,٥	الدعم البرنامجي
	٢٢,٩	٦,٢	٥,٥	٦,٠	٥,٢	مجموع نفقات المقر
	١٤٧	٢٧,٨	٣٠,٣	٤٠,٤	٤٨,٥	المجموع الكلي

١٠ - يتضمن الجدول ٢، تحليلات للنفقات الإجمالية، بحسب الهدف الفرعي لإطار النتائج الاستراتيجية. وكانت برامج الحكم المحلي هي محور التركيز الأساسي لإنفاق الصندوق ٧٨ في المائة من الإنفاق الإجمالي على مدى السنوات الأربع الماضية - وذلك على الرغم من التراجع الكبير في الحجم الفعلي. ويمثل إنفاق برامج التمويل المتناهي الصغر ١٢ في المائة من الإنفاق الإجمالي، ويمثل ذلك تراجعاً فيما بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠٢ مع إغلاق المشاريع التي كان أداءها دون المتوقع، غير أنه ارتفع في عام ٢٠٠٣ نتيجة توظيف استثمارات جديدة لدعم نهج التنمية القطاعية. ويمثل الإنفاق المخصص للتقرير المؤسسي ١٠ في المائة من الإنفاق الإجمالي.

## الجدول ٢

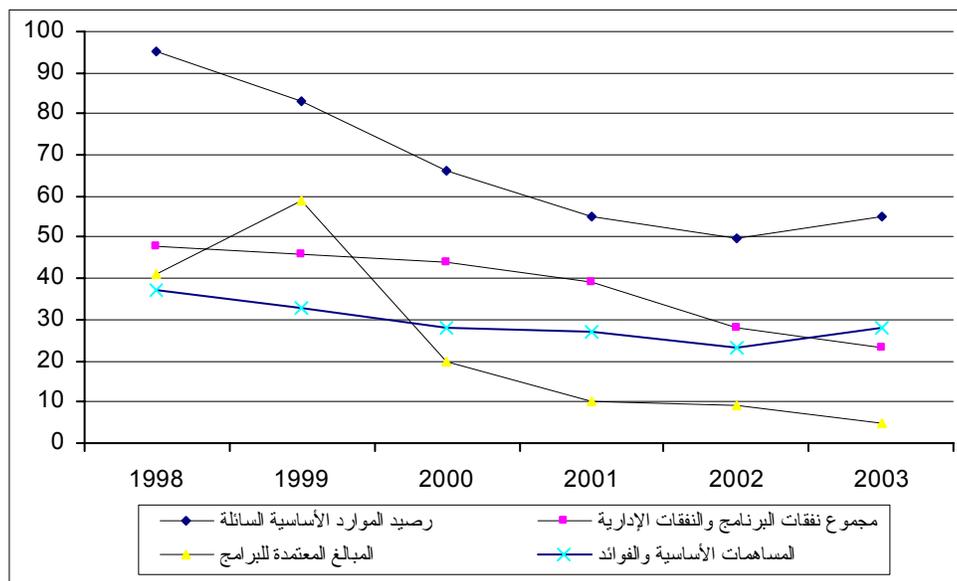
## النفقات بحسب الهدف الفرعي لإطار النتائج الاستراتيجية (٢٠٠٠-٢٠٠٣)

النسبة المئوية	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٠	النفقات (بملايين الدولارات)
						<b>الهدف الفرعي ١: الحكم المحلي</b>
	٣٦,٣	٢٩,٤	٢٣,٢	١٨,٥	١٠٧,٤	على مستوى البرنامج
	١,٨	٢,٠	٢,٠	٢,١	٧,٩	على مستوى المقر
	٣٨,١	٣١,٤	٢٥,٢	٢٠,٦	١١٥,٣	<b>المجموع الفرعي</b>
					٧٨%	
						<b>الهدف الفرعي ٢: تمويل المشاريع الصغرى</b>
	٥,٩	٤,١	١,٩	٢,٦	١٤,٥	على مستوى البرنامج
	٠,٧	٠,٨	٠,٨	٠,٩	٣,٢	على مستوى المقر
	٦,٦	٤,٩	٢,٧	٣,٥	١٧,٧	<b>المجموع الفرعي</b>
					١٢%	
						<b>الهدف الفرعي ٣: التعزيز التنظيمي</b>
	١,١	٠,٩	٠,٣-	٠,٥	٢,٢	على مستوى البرنامج
	٢,٧	٣,٢	٢,٧	٣,٢	١١,٨	على مستوى المقر
	٣,٨	٤,١	٢,٤	٣,٧	١٤,٠	<b>المجموع الفرعي</b>
	٤٨,٥	٤٠,٤	٣٠,٣	٢٧,٨	١٤٧	<b>المجموع الكلي</b>
					١٠٠%	

## الشكل ٢

## الحالة المالية للصندوق بالنسبة للموارد الأساسية، ١٩٩٨-٢٠٠٣

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



١١ - يبين الشكل الاتجاه في الحالة المالية للصندوق بالنسبة للموارد الأساسية فيما بين عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠٣، مع التخفيض الكبير في اعتمادات البرامج ونفقاتها لضمان السلامة المالية للصندوق. وفي عام ٢٠٠٣، أدت الإجراءات التي اقترنت بزيادة في الموارد الأساسية إلى زيادة الدخل عن النفقات بقدر ضئيل، مما سمح برفع مستوى النفقات البرنامجية في عام ٢٠٠٤.

## باء - تحليل الحافظة للتقرير السنوي الذي يركز على النتائج

١٢ - في عام ٢٠٠٣، كانت لدى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية حافظة عاملة للمشاريع تضم ٧٤ مشروعاً بلغت نفقاتها البرنامجية الإجمالية من الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية ٢١,٦ مليون دولار، بينما ٥٠ مشروعاً تفي بمعايير تقديم التقارير<sup>(٢)</sup>. وكان بين هذه المشاريع الأخيرة ٣٦ مشروعاً تشمل ٢٥ بلداً بلغت نفقاتها ١٧ مليون دولار (أو ٧٩ في المائة من الإنفاق الإجمالي) قدمت تقارير تم تجميعها في هذا التقرير الذي يركز على

(٢) تقدم التقارير عن المشاريع ذات الأنشطة التي تستمر لأكثر من خمسة أشهر وتتجاوز نفقاتها في السنة المقدم عنها التقرير ٥٠.٠٠٠ دولار.

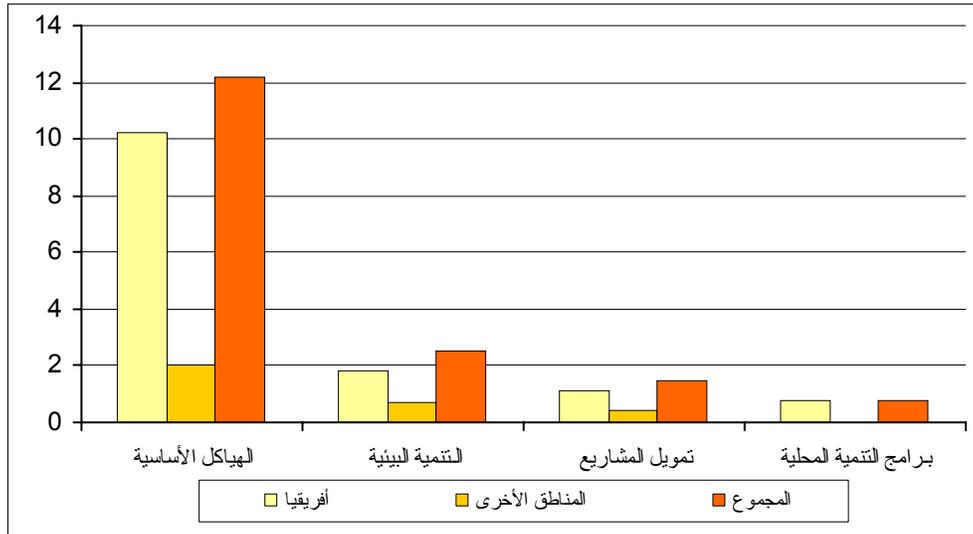
النتائج. وتعلق غالبية المشاريع التي قدمت تقارير ببرامج للتنمية المحلية، واستثمارات التمويل المتناهي الصغر، ومشاريع التنمية البيئية، ومشاريع البنية التحتية.

١٣ - وتتركز موارد الصندوق في أفريقيا، فله ٢٦ مشروعا (٧٢ في المائة من المشاريع التي تقدم تقارير بشأنها تمثل ٨٢ في المائة من النفقات). واستوعبت برامج التنمية المحلية غالبية الأموال، يليها تمويل المشاريع الصغرى فالمشاريع البيئية. ونظرا لأنها مشاريع البنية التحتية تدريجيا، فقد كانت تمثل ٥ في المائة فقط من النفقات في عام ٢٠٠٣.

الشكل ٣

حافطة التقرير السنوي الذي يركز على النتائج بحسب نوع المشروع والمنطقة

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



نوع المشروع	أفريقيا		المناطق الأخرى		المجموع	
	عدد	دولار	عدد	دولار	عدد	دولار
برامج التنمية المحلية	١٥	١٠,٢	٤	٢	١٩	١٢,٢
تمويل المشاريع الصغرى	٥	١,٨	٤	٠,٧	٩	٢,٥
التنمية البيئية	٣	١,١	٢	٠,٤	٥	١,٥
الهياكل الأساسية	٣	٠,٨	صفر	صفر	٣	٠,٨
المجموع	٢٦	١٣,٩	١٠	٣,١	٣٦	١٧,٠

### ثالثا - تحليل الأداء

١٤ - من أجل تقييم أداء الصندوق في إطار نتائجه الاستراتيجية، وضعت الطريقة التالية لتحديد رتب الأداء (للاطلاع على المنهجية، انظر المرفق):

الرتبة	نسبة المشاريع التي تقدم تقارير وتحقق ٧٥ في المائة أو أكثر من الأهداف المخطط لها
مرض	٧٥ في المائة أو أكثر
تحقق الأهداف جزئيا	٥٠ - ٧٤ في المائة
أقل مما هو متوقع	أقل من ٥٠ في المائة

### ألف - تحليل الأداء بالنسبة للهدف الفرعي ١

١٥ - يتمثل الهدف الفرعي ١ في زيادة الإمكانات المستدامة لاستفادة الفقراء من الهياكل الأساسية والخدمات العامة وفرص سبل المعاش الإنتاجية عن طريق الحكم المحلي السليم وتعزيز إدارة الموارد الطبيعية.

١٦ - وقد بلغ إجمالي الإنفاق للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ١١٥,٣ مليون دولار. وبالنسبة لعام ٢٠٠٣، قدم ٢٩ مشروعا تقارير في إطار هذا البند الفرعي (١٩ مشروعا لبرامج التنمية المحلية، و ٥ مشاريع للتنمية البيئية و ٣ مشاريع للهياكل الأساسية).

#### النتائج الإجمالية الرئيسية (٢٠٠٢-٢٠٠٣)

- (أ) تحقق تأثير السياسات في ١٥ بلدا (بنسبة نجاح تبلغ ٧٩ في المائة).
- (ب) تحققت عملية تكرار النماذج الناجحة في ١٤ بلدا (بنسبة نجاح تبلغ ٧٤ في المائة).

(ج) وقعت اتفاقات قيمتها ٢٩,١ مليون دولار من الموارد غير الأساسية لدعم برامج التنمية المحلية.

(د) هناك ٦,٥ ملايين فرد يمكن أن يستفيدوا من بناء عدة آلاف من الهياكل الأساسية الصغيرة النطاق على مدى أربع سنوات؛ ويشمل ذلك هياكل أساسية للمياه والمرافق الصحية، وطرق ريفية، ومشاريع ري، ومراكز صحية ومدارس.

١٧ - ويلخص الجدول التالي الأداء في إطار الهدف الفرعي ١ للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

### الجدول ٣

#### الأداء في إطار الهدف الفرعي ١ للفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٠

النتائج	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	المتوسط
١-١-١ تحسين قدرة المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني على المشاركة في تخطيط التنمية المحلية	٪٨٥	٪٨٢	٪٦٧	٪٥٦	٪٧٣
٢-١-١ إضفاء الطابع المؤسسي على عمليات التخطيط القائم على المشاركة على مستوى السلطات المحلية	٪٥٧	٪٧٩	٪٧٣	٪٦٨	٪٦٩
١-٢-١ إضفاء الطابع المؤسسي على آليات التمويل القائمة على مبادئ الحكم الرشيد على المستوى المحلي	٪٧٦	٪٧١	٪٦٤	٪٤٩	٪٦٥
٢-٢-١ تحسين إمكانية وصول السلطات المحلية إلى مصادر التمويل المستدامة	٪٣٨	٪٤٤	٪٦٠	٪٤٠	٪٤٦
١-٣-١ زيادة القدرة المحلية على إقامة الهياكل الأساسية وتوفير الخدمات العامة	٪٧٩	٪٥٤	٪٤٢	٪٤٦	٪٥٥
٢-٣-١ زيادة القدرة المحلية على صيانة الهياكل الأساسية والحفاظ على توفير الخدمات العامة	٪٥٧	٪٦٣	٪٦٢	٪٤٨	٪٥٨
٣-٣-١ تمكين المجتمعات المحلية من مساءلة السلطات المحلية عن إقامة الهياكل الأساسية وتوفير الخدمات العامة	٪٦٧	٪٨٤	٪٦٥	٪٧٤	٪٧٢
١-٤-١ تحسين قدرة السلطات المحلية والمجتمعات المحلية على إدارة قاعدة الموارد الطبيعية على نحو مستدام	٪٥٠	٪٦٠	٪٥١	٪٥٦	٪٥٤
١-٥-١ السياسة الوطنية والأطر التنظيمية	٪٨٣	٪٥٩	٪٦٢	٪٤٠	٪٦١
٢-٥-١ الممارسات الفضلى	٪٨٠	٪٥٠	٪٥٨	٪٥٢	٪٦٠
<b>المتوسط</b>	٪٦٧	٪٦٥	٪٦٠	٪٥٣	٪٦١

## النتائج

١٨ - بالنظر إلى أن المنظمة تعتبر مستثمرا صغيرا، فإن أثرها على المستوى القطري يبنثق من قدرتها على الابتكار وتزويد أصحاب المصلحة بنتائج ملموسة على أرض الواقع على نطاق تجريبي، لتمهيد الطريق لتكرار النماذج وتحقيق الأثر المرسوم للسياسات، هذه النتائج (١-٥-١ و ٢-٥-١) إذن بالغة الأهمية للصندوق وجديرة بمزيد من الاهتمام. وتشير المؤشرات المتصلة بفترة السنوات الأربع إلى تحقق إنجاز جزئي في تأثير السياسات (٦١ في المائة) وتكرار النماذج (٦٠ في المائة). غير أن هذا لا يعبر تعبيرا كافيا عن الإنجازات التراكمية للصندوق في تجميع اللامركزية باعتبارها استراتيجية فعالة للحد من الفقر في أقل البلدان نموا.

١٩ - وخلال الفترة التي يغطيها إطار النتائج الاستراتيجية، وبناء على طلب البلدان، دعم الصندوق الجهود المبذولة لتطبيق اللامركزية في ١٩ بلدا. وحقق الصندوق إنجازات كبيرة في تأثير السياسات في وضع واعتماد سياسات لتطبيق اللامركزية في ١٥ من هذه البلدان. وهناك ١٤ بلد (٧٤ في المائة)، كرر فيها نموذج المشاريع التجريبية للصندوق بواسطة شركاء آخرين أكبر حجما. كما يتجلى الاهتمام بنهج برامج التنمية المحلية في نمو الدعم المقدم للموارد غير الأساسية من الشركاء، الذي بلغت قيمته ٢٩,١ مليون دولار.

أمثلة لأثر السياسات وتكرار النماذج الناجحة في النيجر وبنغلاديش

**النيجر:** قيام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي والوكالة الدانمركية للتنمية الدولية بتكرار النماذج الناجحة. كان صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية مسؤولا عن صوغ عنصر الإدارة الرشيدة في برنامج التنمية التي يديرها المجتمع المحلي/برنامج البنك الدولي. وفي سنة ٢٠٠٣، اضطلع التعاون البلجيكي بمهمة التقييم المسبق من أجل مشروع آخر يعتمد نموذج البرنامج الإنمائي المحلي للتدخل في النيجر.

**بنغلاديش:** قام صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بتجربة رائدة بوضع منهجية لتقييم أداء الحكومات المحلية وقد اعتمدت الحكومة هذا النموذج وكررتة على نطاق الدولة. والتزمت الحكومة بتوجيه التمويل بمبالغ المنح إلى السلطات المحلية، وطلبت الدعم في النهوض بإجراءات التمويل والتخطيط على نطاق الدولة، وهي الإجراءات التي قام بتجريبها صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية. ويقوم عدد من الجهات المانحة بتكرار نهج الصندوق.

٢٠ - وقد تحققت هذه النواتج الأساسية للسياسات بشكل سريع، حيث لم تستهل الجهود من أجل التنفيذ سوى في سنة ١٩٩٩.

٢١ - وفي سنة ٢٠٠٢، بدأ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في تفعيل خبرته بعرض خدمات إسداء المشورة في مجال الإدارة المحلية الرشيدة على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركاء آخرين في التنمية على أساس استرداد التكاليف. وحتى الآن، أوفدت ٢٥ بعثة إلى الميدان دعماً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي والشركاء على المستوى الثنائي. وقد أتاح هذا مجالاً لنشر الخبرة والدروس المستفادة، ويعتبر علامة اعتراف بالخبرة الفنية للصندوق.

٢٢ - وعموماً، فإن صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يصنف أداءه في إطار هذا الهدف الفرعي على أنه أنجز جزئياً، مع معدل إنجاز في المتوسط (غير المرجح) بنسبة ٦١ في المائة. وفي سنة ٢٠٠٣، كان للتخفيضات في التمويل الأساسي أثر مؤذ على الأداء العام للمشاريع وبالتالي كان له أثر معاكس على المنظمات التابعة والسلطات المحلية والسكان المحليين في أقل البلدان نمواً.

مقتطف من مذكرة لتقييم دعم صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية المقدم إلى مشروع جيد للإدارة المحلية الرشيدة في تزانينا: تسببت التخفيضات في الميزانية في سنة ٢٠٠٣ والتي بلغت قيمتها ١,٦ مليون دولار في تعطل مشاريع الطرق وتركت المقاولين في وضع ضعيف؛ فقد عانى هؤلاء صعوبات في تسديد القروض ولم يتجاوز نطاق تدريبهم المرحلة التحريبية. كما تأثرت سبل الوصول إلى القرى والخدمات والعمالة. وأهم من ذلك كله، ضاعت الثقة في المشروع.

### التحديات والطريق إلى المستقبل

٢٣ - في حين يضيق نطاق تجريب السياسات في مجال إقامة نظم الإدارة الرشيدة وتطبيق اللامركزية حيث يمضي كثير من البلدان قدماً نحو اللامركزية، يمكن لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، اعتماداً على خبرته الفنية وقاعدة المعارف لديه، أن يسهم في الهدف المؤسسي الأوسع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمتمثل في إضفاء الطابع المحلي على أهداف منتصف العقد وإقامة شراكات وسيطة بين الجمهور المحلي والجهات الفاعلة الخاصة.

الأهداف الإنمائية للألفية واستراتيجيات الحد من الفقر على المستوى المحلي  
 ٢٤ - الكثير من البضائع والخدمات التي تشغل مكان الأولوية في استراتيجيات الحد من الفقر والتي تعتبر لازمة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، هي على وجه التحديد تلك التي يفضل نقل المسؤولية عنها إلى السلطات المحلية. وهذا يمثل فرصة كبرى للاعتماد والتركيز على مجالات الابتكار في السياسات في إيصال الخدمات الأساسية، مثل الإدارة المحلية للنفقات العامة المناصرة للفقراء؛ والمساءلة المحلية؛ ودور إيصال الخدمات الذي يقوم به القطاع الخاص المحلي؛ والشراكات المحلية بين القطاعين العام والخاص في إيصال الخدمات للفقراء.

متابعة تقرير الأمم المتحدة الذي أصدر مؤخرًا بعنوان "تحرير عملية تنظيم المشاريع: جعل الأعمال التجارية تعمل لصالح الفقراء"  
 ٢٥ - سلط هذا التقرير الضوء على الدور الأساسي للنشاط الخاص في عملية تنظيم المشاريع في التنمية الاقتصادية والحد من الفقر، وخصوصًا في المناطق الحضرية والريفية الصغيرة، حيث توجد لدى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية خبرة قوية ودراية فنية متقدمة. ومن شأن تدعيم روح المبادرة المحلية في تنظيم المشاريع وخلق بيئة مؤاتية لخدمة القطاع الخاص المحلي، تنشيط التنمية الاقتصادية المحلية التي تعتبر، بالإضافة إلى أنها تزيد سبل الحصول على الخدمات الاجتماعية الأساسية، في غاية الأهمية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ويمكن لهذا أن يشمل أنشطة مثل تشجيع الاستثمار الخاص عن طريق الاستثمار العام المحلي في مشاريع "مؤاتية" في البنية الأساسية؛ وابتكار مخططات لتقديم الدعم المباشر إلى القطاع الخاص؛ وتيسير السبل أمام خيارات أوسع للتمويل؛ وتجريب دور للسلطات المحلية في تبادل المعلومات والموارد المتعلقة بالأسواق.

## باء - تحليل الأداء بالنسبة للهدف الفرعي ٢: تمويل المشاريع الصغرى

٢٦ - القصد من الهدف الفرعي ٢ هو زيادة إمكانيات حصول الفقراء، ولا سيما منهم النساء، على الخدمات المالية على نحو مستدام عن طريق تعزيز مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى وإيجاد بيئة مؤاتية.

٢٧ - ويعتبر صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، بالإضافة إلى إدارة استثمارات الصندوق في تمويل المشاريع الصغرى، المستشار التقني ومستشار السياسات بالنسبة لمجموعة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال تمويل المشاريع الصغرى. وقد بلغت النفقات الإجمالية في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ ما مقداره ١٧,٧ مليون دولار.

### النتائج الإجمالية الأساسية (٢٠٠٠-٢٠٠٣)

٢٨ - قام سبعة عشر بلدا بتحسين سياساتها والبيئة المؤاتية لخدمات تمويل المشاريع الصغرى بدعم من صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية:

(أ) تلقى عدد مجموعه ٤٨٥ ٥٧٣ شخصا خدمات تتعلق بتمويل المشاريع الصغرى من مؤسسات تمويل هذه المشاريع، بدعم من صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية؛

(ب) في سنة ٢٠٠٣، تلقى ٧٣٣ ٥٤٣ شخصا خدمات تتعلق بتمويل المشاريع الصغرى من مؤسسات تمويل هذه المشاريع، بدعم من برنامج "ميكروستارت (MicroStart) المشترك بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق، وكانت النساء تمثل نسبة ٩٣ في المائة من بين المستفيدين؛

(ج) حققت ٣١ مؤسسة معنية بتمويل المشاريع الصغرى، أو ما يقرب من ثلثي هذه المؤسسات المدعومة حاليا الاكتفاء الذاتي في عملياتها.

### النتائج

٢٩ - عمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، من خلال برنامج "ميكروستارت (MicroStart)"، في ٢٠ بلدا، نصفها من أقل البلدان نموا. وبحلول نهاية سنة ٢٠٠٣، زادت مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى وعددها ٦٨ مؤسسة من المنتفعين النشطين بما يربو على ٤٠٠ ٠٠٠، وأحرزت تقدما مهما نحو تحقيق الاستدامة. وتبين النتائج الأولية التي أسفر عنها استعراض خارجي قام به الفريق الاستشاري المعني بمساعدة الفقراء لحفاظة عالمية خاصة بتمويل المشاريع الصغرى التي يرهاها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أن برنامج "ميكروستارت (MicroStart)" هو أنجح برنامج في حفاظة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأن التصميم والإدارة التقنية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية هي عوامل أساسية وراء هذا النجاح.

٣٠ - وقد تحسن أداء المشاريع في إطار تمويل المشاريع الصغرى التي يدعمها الصندوق طوال هذه الفترة بسبب تركيز الدعم على مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى التي أظهرت إمكانات ملموسة. ومن بين الإنجازات الملحوظة لها التوسع في قاعدة المستفيدين من النساء وتحقيق الاكتفاء الذاتي الكامل في العمليات من جانب ما يزيد على ثلث مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى. ومع ذلك ما زالت هناك تحديات يطرحها الاكتفاء الذاتي في عمليات مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى وتمويل هذه المؤسسات التي يدعمها الصندوق.

**الدعم والصعود لقيادة السوق** - ظهرت جمعية بناء رؤوس الأموال (EBS) كمؤسسة بارزة من مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى في شرق أفريقيا. ودعم الصندوق وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذه المؤسسة الناجحة عن طريق برنامجي "ميكروستارت MicroStart" و "ميكرو سيف MicroSave". وعملت زيادة الفعالية نتيجة منحة مقدمة من ميكروستارت لدعم الحواسيب والتدريب على تخفيض وقت الخدمة إلى دقيقتين بدلا من ٣٠ دقيقة. وتنسب جمعية البناء الفضل إلى ميكروستارت في تحسين مستوى الخدمة بنسبة كبيرة لدرجة أن المؤسسات المالية الأخرى اضطرت إلى أن تحذو حذوها. وقد أعقب الدعم المقدم من الصندوق ومن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقديم ٣ ملايين دولار من مصادر أخرى.

٣١ - وطوال فترة إطار النتائج الاستراتيجية، كان للصندوق أثر مشهود على تطوير السياسة القطرية لتمويل المشاريع الصغرى في برامج ١٧ بلدا، وفي سنة ٢٠٠٣، أقر الصندوق أول برنامج له يطبق فيه نهج التنمية القطاعية. وقام الصندوق، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومجموعة المصارف الألمانية "KfW"، باستهلاك برنامج تبلغ تكلفته ٩,٣ ملايين دولار لبناء قطاع تمويل المشاريع الصغرى في سيراليون. وإضافة إلى ذلك، حرت في سنة ٢٠٠٣ سبع عمليات تقييم للتنمية القطاعية. بيد أنه لا تزال هناك مشكلة عدم كفاية التمويل الأساسي المتاح للشروع في استثمارات جديدة.

#### الجدول ٤

#### الأداء الإجمالي في إطار الهدف الفرعي ٢ في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣

النتائج	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	المتوسط
١-١-٢ مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى التي حققت أهدافها فيما يتعلق بعدد المقترضين الفعليين	٩٦%	٧٠%	٧٠%	٧٨%	٧٩%
١-٢-٢ مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى قابلة للبقاء وتقديم خدمات جيدة	٨٨%	٥٦%	٦٨%	٦٥%	٦٩%
١-٣-٢ عدد البلدان التي حققت تحسنا في بيئتها المؤاتية لدعم تنمية تمويل المشاريع الصغرى	١	٥	٩	١٧	غير منطبق
المتوسط (١-١-٢ و ١-٢-٢ و ١-٣-٢ فقط)	٩٢%	٦٣%	٦٩%	٧٢%	٧٤%

(مؤشر إطار النتائج الاستراتيجية ١-١-٢ و ١-٢-٢ متصلان فقط باستثمارات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية؛ أما المؤشر ١-٣-٢ فمتصل باستثمارات الصندوق وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على السواء).

## التحديات والطريق إلى المستقبل

٣٢ - ينبغي أن يقدم تمويل المشاريع الصغرى بطريقة مناسبة لضمان وصوله إلى عامة الشعب وليكون له أثر دائم في تخفيف حدة الفقر. وقد قرر صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية أن يكون بناء تمويل المشاريع الصغرى كجزء لا يتجزأ من القطاع المالي النظامي وسيلة فعالة لتحقيق أهداف منتصف العقد. وينبغي استهداف البلدان ذات القطاعات الصغيرة و/أو الناشئة في مجال تمويل المشاريع الصغرى والتي تستطيع أن تتطور وتندمج. مرور الوقت في القطاع التجاري النظامي. وسوف تتطلب مجموعة الاستثمارات المتنامية قيد الإعداد الآن والتنفيذ الناجح لهذه الاستراتيجية زيادة في الموارد المتاحة.

٣٣ - وسوف يواصل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية تقديم الخدمات الاستشارية والتدريب في المجال التقني لتطوير القدرة لدى مجموعة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والوكالات والحكومات المانحة - بالشراكة غالباً مع الفريق الاستشاري المعني بمساعدة الفقراء - لتطبيق أفضل الممارسات في مجال تمويل المشاريع الصغرى. ويتيح قرار الجمعية العامة بتسمية صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، مع إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، للعمل كجهة وصل لتنسيق أنشطة منظومة الأمم المتحدة من أجل السنة الدولية للاتمانات الصغيرة في سنة ٢٠٠٥، فرصة لتسليط الأضواء على مساهمة تمويل المشاريع الصغرى في إطار الأهداف الإنمائية للألفية ولبناء قطاعات مالية شاملة.

## جيم - تحليل الأداء بالنسبة إلى الهدف الفرعي ٣: تعزيز المنظمة

٣٤ - الغرض من الهدف الفرعي ٣ هو تعزيز قيام منظمة سليمة مالياً تتولى وضع وتنفيذ برامج ذات نوعية جيدة في مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغرى.

٣٥ - ووصل إجمالي النفقات من أجل تعزيز المنظمة للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ إلى ١٤ مليون دولار. وكان معدل الإنجاز العام للأهداف مرضياً تماماً، حيث بلغ متوسط الإنجاز ٨٤ في المائة من جميع الأهداف على مدى السنوات الأربع. وتم تنقيح المؤشرات في إطار هذا الهدف الفرعي ثم نقحت في سنة ٢٠٠٢ لتحقيق أداء أفضل من حيث الإدارة المؤسسية والمالية. بيد أن الشيء الذي لا ينعكس بدرجة كافية في المؤشرات هو السلامة المالية الطويلة الأجل للمنظمة، والتي تعتبر أحد الشواغل الهامة حسب ما خلص إليه التقييم المستقل لأثر السياسات.

## الجدول ٥

## الأداء الإجمالي في إطار الهدف الفرعي ٣ في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣

النتائج	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	المتوسط
١-١-٣ انتقال صندوق الأمم المتحدة مرضية للمشاريع الإنتاجية من تنقيح السياسات إلى تحقيق أثر في السياسات	%٥٧	%٦٨	%٧١	↑ %٦٥	
٢-١-٣ حافظ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية على تحقيق نتائج في العمليات وضمان الجودة من خلال تحسين عناصر دورة المشاريع ومواصلة التعلم عن طريق الرصد والتقييم	%٩٥	%٧٦	%١٠٦	↓ %٧٩	%٨٩
٣-١-٣ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يزيد مزاياه النسبية إلى أقصى حد من خلال إقامة شراكات استراتيجية معززة وموسعة	مرضية	مرضية	%١٢٩	↓ %٩٧	%١١٣
١-٢-٣ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يحافظ على إدارة مؤسسة فعالة	%٧٧	%٨٢	%٨٧	↑ %٨٢	
٢-٢-٣ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يجتذب موظفين ذوي كفاءة عالية، ويطورهم ويحتفظ بهم	غير متوافر	غير متوافر	%١٠٦	↓ %٩٣	%١٠٠
٣-٢-٣ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يحسن كفاءته المالية	%٨٧	%٩٦	%٦٢	↑ %١٠٤	%٨٧
٤-٢-٣ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يوسع قاعدته التمويلية وينوعها	%٦٧	%٧٨	%٧٤		
المتوسط	%٨٣	%٧١	%٩٠	%٩٠	%٨٤

## النتائج الإجمالية الأساسية (٢٠٠٠-٢٠٠٣)

(أ) أكد التقييم المستقل لأثر السياسات أن صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية قد أحرز تقدماً في الانتقال بمشاريع البنية الأساسية من مرحلة التخطيط الأولى إلى التركيز على البرامج الإنمائية المحلية والاستثمارات لتمويل المشاريع الصغرى في أقل البلدان نمواً. وأكد التقييم أيضاً أن الصندوق قد أحرز نجاحاً في الانتقال من وضع السياسات وتنقيحها إلى تحقيق التأثير المروم للسياسات وتكرار النماذج الناجحة.

(ب) أوجد صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية خبرة فنية قوية وقدرة قوية على التنفيذ في مجال الحكم وتمويل المشاريع الصغرى على المستوى المحلي، وصار الشركاء يعترفون بالصندوق كمقدم لخدمات تقنية رفيعة الجودة في تلك المجالات.

(ج) تم جمع مبلغ إجمالي قدره ٣٠,٥ مليون دولار في الموارد غير الأساسية، وهو مبلغ يصل إلى نحو ثلاثة أضعاف ما جمع خلال الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٣.

٣٦ - إن المجالات الاستراتيجية التي حقق فيها الصندوق أفضل أداء هي نتائج العمليات وضمان النوعية (٨٩ في المائة) والشراكات الاستراتيجية (١١٣ في المائة) وتشكيل الأفرقة التي تضم خبراء فنيين ذوي مؤهلات رفيعة (١٠٠ في المائة). وقام الصندوق، بغية تحسين العمل مع شريكه الرئيسي وهو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بتوقيع مذكري تفاهم بشأن كل من مجموعتي الخدمات. وعلى نحو ما ذكر في التقييم المستقل لأثر تعاونهما، يلزم الاضطلاع بالمزيد من العمل لتوضيح طبيعة العلاقة الاستراتيجية القائمة بين الصندوق والبرنامج.

٣٧ - وكانت الإدارة المؤسسية فعالة إذ ركزت على تنفيذ التوصيات التي وردت في التقييم الخارجي الذي أجري في عام ١٩٩٩ وأنجزت المهام المذكورة في خطة الأعمال للفترة ٢٠٠١-٢٠٠٣.

٣٨ - ونظرا لعدم بلوغ المساهمات الأساسية المقدار المستهدف، اتخذت الإدارة الإجراءات اللازمة من أجل كفاءة سلامة الصندوق المالية. ويشكل التقييم الإيجابي للأداء الوارد في إطار مؤشر الجدوى المالية دليلا على فعالية إدارة الموارد المالية المحدودة وعلى النجاح الذي تحقّق مؤخرا في مجال حشد الموارد غير الأساسية. غير أن انخفاض موارد البرنامج وصاحب ذلك انخفاض في نسبة المبالغ التي أنفقت على البرنامج إلى النفقات الكلية. وينبغي تقويم هذا الأمر في عام ٢٠٠٤ حينما تبلغ نفقات البرنامج من جديد مستوى أعلى. ومع ذلك، فإن قابلية الصندوق على الاستمرار ماليا على المدى الطويل ما برحت موضع شك.

### التحديات والسبيل إلى التقدم

٣٩ - الصندوق حاليا على مفترق طرق حرج. ولا يبدو أن الصندوق سوف يتمكن من بلوغ الهدف الذي أقره المجلس التنفيذي والممثل في جمع موارد أساسية تبلغ ٣٠ مليون دولار سنويا في إطار استراتيجية العمليات الحالية. وفي وسع الصندوق المضي في تركيز موارد برنامجه المحدودة على المجالين اللذين يتميز فيهما، على نحو ما أقره المجلس التنفيذي في مقرره ٢٢/٩٩، وذلك بالاستجابة بطريقة محدودة للطلبات الملحة لأقل البلدان نموا على رأس المال والمساعدة الفنية. غير أنه ثبت من التجربة أن الاستثمارات في البرامج المعقدة

المتثلة في تقديم الدعم لقطاعي تطبيق اللامركزية والتمويل الجزئي تقتضي وجود منظور على المدين المتوسط والطويل والتعهد بالعمل على إحداث أثر إيجابي.

٤٠ - وقدم التقييم المستقل لأثر أعمال الصندوق عدة توصيات شملت اقتراحات دعت إلى استحداث نموذج جديد للعمل وترتيبات الإدارة المؤسسية اللازمة لدعمه واستعراضها وتحليلها. وتُعرض بعض المبادئ والتوجهات الأساسية ذات الصلة في الوثيقة التي تتضمن رد إدارة الصندوق (DP/2004/19).

٤١ - وفي وسع الصندوق استثمار الخبرة والقدرة الشديديتين اللتين تتوفران في المجالين الراهنين اللذين يتميز بهما، والمقدرة على إدخال تعديلات سريعة على الاستراتيجية التي يتبعها في تنفيذ برامجه تكيفا مع تغير الاحتياجات والفرص، وعلى وضع هذه التغييرات موضع التطبيق على نحو عاجل.

#### رابعاً - تحليل النتائج بحسب مجالات الدعم الاستراتيجية

٤٢ - يحلل هذا الجزء النتائج المختلفة المجمعة في إطار مجالات الدعم الاستراتيجية الخاصة بكل هدف من الأهداف الفرعية الثلاثة. وتمثل النسب المئوية الواردة في الجداول نسبة المشاريع التي حققت ٧٥ في المائة أو أكثر من أهدافها الاستراتيجية.

#### ألف - الحكم المحلي

٤٣ - تتصل مجالات الدعم الاستراتيجية المتعلقة بهذا الهدف الفرعي اتصالاً طبيعياً بدورة تنفيذ البرامج الإنمائية المحلية. فعلى سبيل المثال، يجري بناء القدرات في مجال التخطيط التشاركي عادة قبل بناء القدرات في مجال إقامة البنى الأساسية. ونتيجة لذلك، يتغير على مر السنين عدد المشاريع التي تقدم عنها تقارير بالنسبة لكل مؤشر.

٤٤ - المجال الاستراتيجي الأول لحكم محلي هو المجال ١-١: التشجيع على قيام عملية إنمائية تشاركية على المستوى المحلي. ولهذا المجال نالتان.

**النتائج ١-١-١: تحسين قدرة المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني على المشاركة في تخطيط التنمية المحلية (متوسط ٢٠٠٠-٢٠٠٣: ٧٣ في المائة)**

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
١-١-١-أ تقييم احتياجات المجتمعات المحلية بأسلوب تشاركي	٨٨ في المائة ١٦/١٤	٩٥ في المائة ٢٠/١٩	٦٦ في المائة ١٩/١٢	٦٧ في المائة ١٨/١٢
١-١-١-ب مشاركة المرأة في تقييم احتياجات المجتمعات المحلية	٨٣ في المائة ١٢/١٠	٦٩ في المائة ١٦/١١	٨٨ في المائة ٨/٧	٧١ في المائة ٧/٥
١-١-١-ج تدريب أعضاء لجان التنمية المحلية والجماعات النسائية على التخطيط التشاركي	لا ينطبق	٨١ في المائة ١٦/١٣	٤٧ في المائة ١٥/٧	٣١ في المائة ١٣/٤
<b>المتوسط</b>	<b>٨٥ في المائة</b>	<b>٨٢ في المائة</b>	<b>٦٧ في المائة</b>	<b>٥٦ في المائة</b>

٤٥ - حتى عهد قريب كان أداء الصندوق في هذا المجال على الدوام جيدا، إذ بلغت النسبة التراكمية لمشاريعه التي كان الأداء فيها مرضيا ٧٣ في المائة. وبقيت نسبة المشاركة في هذا المجال مرتفعة في عام ٢٠٠٠، غير أن الأولوية أعطيت، بسبب انخفاض الميزانية، إلى الاستثمارات الرأسمالية بدلا من بناء القدرات.

**النتائج ٢-١-١: جعل عمليات التخطيط التشاركية جزءا من النظام المؤسسي على مستوى السلطات المحلية (متوسط ٢٠٠٠-٢٠٠٣: ٦٩ في المائة)**

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٢-١-١-أ اعتماد السلطات المحلية خطط التنمية المحلية	٥٧ في المائة ١٤/٨	٨٢ في المائة ١٧/١٤	٤٧ في المائة ١٧/٨	٥٦ في المائة ١٦/٩
٢-١-١-ب توجد مبادئ توجيهية لخطط التنمية المحلية ويتم الامتثال لها	لا ينطبق	٧٣ في المائة ١١/٨	٨١ في المائة ١٦/١٣	٥٨ في المائة ١٢/٧
٢-١-١-ج تقتضي المبادئ التوجيهية الصادرة عن السلطات المحلية بأن تستمد خطط التنمية المحلية من عملية تخطيط تشاركية	لا ينطبق	٨٣ في المائة ٦/٥	١٠٠ في المائة ٢/٢	١٠٠ في المائة ٥/٥
٢-١-١-د تحدد السلطات المحلية معايير شفافة لاختيار مجالات الاستثمار وتطبيقها	لا ينطبق	١٠٠ في المائة ١٠/١٠	٥٥ في المائة ١١/٦	٥٧ في المائة ١٤/٨
٢-١-١-هـ مشاركة ممثلي المجتمعات المحلية، بمن فيهم النساء في اعتماد خطط التنمية المحلية	لا ينطبق	٥٨ في المائة ١٢/٧	٨٢ في المائة ١١/٩	٧٠ في المائة ١٠/٧
<b>المتوسط</b>	<b>٧٩ في المائة</b>	<b>٧٩ في المائة</b>	<b>٦٩ في المائة</b>	<b>٦٨ في المائة</b>

٤٦ - تم بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠٣ تشكيل ما لا يقل عن ١ ٩٦٥ لجنة من لجان التنمية المحلية وإقرار تمويل ما لا يقل عن ١ ٢٣٠ خطة من خطط التنمية المحلية، شارك فيها ما يربو على ٧٦ ٠٠٠ فرد من أفراد المجتمعات المحلية، زهاء ٣٠ في المائة منهم من النساء. ولكفالة مشاركة النساء مشاركة هادفة، تم في بنغلاديش، على سبيل المثال، استخدام بطاقات انتخابية منفصلة لتفادي التلاعب في مجال صنع القرارات المتعلقة بإقرار المشاريع على المستوى المحلي.

٤٧ - المجال الاستراتيجي الثاني من مجالات دعم الحكم المحلي هو المجال ١-٢: تشجيع الممارسات السليمة والمستدامة في مجالي التمويل والإدارة المالية على المستوى المحلي. ولهذا المجال ناتجان.

**الناتج ١-٢-١: جعل آليات التمويل القائمة على مبادئ الحكم السليم جزءا من النظام المؤسسي على المستوى المحلي (متوسط ٢٠٠٠-٢٠٠٣: ٦٥ في المائة)**

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
١-٢-١ أ- إعداد السلطات المحلية خططاً استثمارية سنوية	لا ينطبق	١٠٠ في المائة ١١/١١	٨٥ في المائة ١٣/١١	٦٧ في المائة ١٥/١٠
١-٢-١ ب- إجراء مراجعة لحسابات السلطة المحلية بواسطة سلطة مراجعة الحسابات الوطنية	لا ينطبق	٤٠ في المائة ٥/٢	١٧ في المائة ٦/١	(١٧ في المائة) ١٢/٢
١-٢-١ ج- امتثال السلطات المحلية للإجراءات الوطنية المالية والتنظيمية والمحاسبية	٨٦ في المائة ٧/٦	٧٥ في المائة ٤/٣	٨٣ في المائة ٦/٥	٥٥ في المائة ١١/٦
١-٢-١ د- استيفاء السلطات المحلية للشروط الدنيا، بحسب ما وردت في المشاريع، للحصول على أموال	لا ينطبق	٨٠ في المائة ١٠/٨	٧٥ في المائة ٨/٦	٥٠ في المائة ١٦/٨
١-٢-١ هـ- قيام السلطات المحلية بتدريب الموظفين على الحاسبة والإدارة المالية	لا ينطبق	٣٣ في المائة ١٥/٥	٥٣ في المائة ١٧/٩	٤٢ في المائة ١٢/٥
١-٢-١ و- تنشر السلطات المحلية بيانات الميزانيات والنفقات (عما فيها أرقام التخطيط الإرشادية)	٦٧ في المائة ٦/٤	١٠٠ في المائة ٨/٨	٧٠ في المائة ١٠/٧	٦٧ في المائة ١٢/٨
<b>المتوسط</b>	<b>٧٦ في المائة</b>	<b>٧١ في المائة</b>	<b>٦٤ في المائة</b>	<b>٤٩ في المائة</b>

٤٨ - على الرغم من تديني عدد المشاريع التي حققت ٧٥ في المائة من أهدافها أو أكثر فإن العدد المطلق للمشاريع الناجحة بقي على حاله بالنسبة لمعظم المؤشرات الواردة في إطار هذا الإنجاز. وأفادت عدة تقارير تتعلق بالمشاريع بأنه لم تجر أي مراجعة للحسابات كان يعتزم إجراؤها بسبب خفض الميزانية.

**النتائج ١-٢-٢: حسنت السلطات المحلية من إمكانية الحصول على مصادر التمويل المستدامة (متوسط ٢٠٠٠-٢٠٠٣: ٤٦ في المائة)**

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
١-٢-٢-أ) ازدادت الإيرادات المحلية التي تجنيها السلطات المحلية	٨٣ في المائة	٥٠ في المائة	٦٧ في المائة	١٦ في المائة
	٨/٣	٦/٣	١٢/٨	١٢/٢
١-٢-٢-ب) بقيت الموارد المالية الحكومية الدولية إلى السلطات المحلية على حالها أو زادت	لا ينطبق	٣٣ في المائة	٥٠ في المائة	٦٠ في المائة
		٦/٢	٤/٢	٥/٣
١-٢-٢-ج) ازداد التمويل المقدم من المانحين إلى السلطات المحلية	لا ينطبق	٥٠ في المائة	٦٢ في المائة	٤٤ في المائة
		٦/٣	٨/٥	٩/٤
١-٢-٢-د) تدنت الأموال التي ترد إلى الصندوق كحصة من مجموع الموارد المخصصة للسلطات المحلية	لا ينطبق	لا ينطبق	٦٧ في المائة	٣٠ في المائة
			٦/٤	٣/١
<b>المتوسط</b>	<b>٣٨ في المائة</b>	<b>٤٤ في المائة</b>	<b>٦٠ في المائة</b>	<b>٤٠ في المائة</b>

٤٩ - يبرز ضعف الأداء العام في هذا المجال التحدي الخطير الذي تواجهه السلطات المحلية في الحصول على موارد بديلة من التمويل الدائم. فتبذل جهود مركزة لاستخدام خطط الاستثمار المحلية لحشد موارد إضافية محلية، وكان النجاح الذي تحقق في هذا المجال متفاوتا.

٥٠ - المجال الثالث من مجالات الدعم الاستراتيجية للحكم المحلي هو ١-٣: تطوير القدرة المحلية على تقديم معدات البنية التحتية الأساسية والخدمات العامة على أساس مستدام والمحافظة عليهما. ولهذا المجال ثلاثة نواتج.

**النتائج ١-٣-١: تحسين القدرة المحلية على تقديم معدات البنية التحتية الأساسية والخدمات العامة (متوسط ٢٠٠٠-٢٠٠٣: ٥٥ في المائة)**

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
١-٣-١-أ) يزداد عدد البنى التحتية والخدمات العامة على مستوى المجتمعات المحلية	٦٨ في المائة	٥٥ في المائة	٣٥ في المائة	٤٢ في المائة
	٢٢/١٥	٢٢/١٢	٢٦/٩	٢١/٩
١-٣-١-ب) تحققت الأهداف المتمثلة في عدد الكيلومترات من الطرقات التي تم إصلاحها أو شقها	لا ينطبق	٦٠ في المائة	٥٠ في المائة	٥٠ في المائة
		١٠/٦	١٠/٥	٦/٣
١-٣-١-ج) أنجزت المشاريع الصغيرة في حدود ١٢٥ في المائة من الميزانية المحددة	لا ينطبق	٧١ في المائة	٣٠ في المائة	٤٦ في المائة
		١٤/١٠	١٠/٣	١٢/٦

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
١-٣-١ د- أنجزت المشاريع الصغيرة في حدود ١٢٥ في المائة من الموعد المقرر	لا ينطبق	٤٠ في المائة ١٠/٤	٢٥ في المائة ٨/٢	٣٠ في المائة ١٠/٣
١-٣-١ هـ- يتم تقييم ما لا يقل عن ٧٥ في المائة من المشاريع الصغيرة تقييما إيجابيا من حيث النوعية	٨٩ في المائة	٣٠ في المائة ١٠/٣	٥٧ في المائة ١٤/٨	٦١ في المائة ١٣/٨
١-٣-١ و- يتم تدريب السلطات المحلية والقطاع الخاص على تقديم خدمات البنى التحتية الأساسية والخدمات العامة	لا ينطبق	٦٧ في المائة ١٨/١٢	٦٠ في المائة ٢٥/١٥	٤٥ في المائة ٢٠/٩
المتوسط	٧٩ في المائة	٥٤ في المائة	٤٢ في المائة	٤٦ في المائة

٥١ - هذا الناتج هو بوضوح أكثر النواتج التي تأثرت سلبا بخفض الميزانية. ومنذ عام ٢٠٠٢، انخفضت نسبة النتائج إلى ما دون ٥٠ في المائة. ويدعو هذا الأمر إلى القلق، ليس لأن هذا الناتج هو أكثر النواتج التي تتصل بشكل مباشر بإحداث أثر في حدة الفقر فحسب، بل أيضا لأن خفض الميزانية يضعف مصداقية الصندوق ويقوض شراكته مع السلطات المحلية والوطنية.

**الناتج ١-٣-٢:** زيادة القدرة المحلية على صيانة البنى التحتية وتوفير الخدمات العامة (متوسط ٢٠٠٠-٢٠٠٣: ٥٨ في المائة)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
١-٣-٢ أ- تجري صيانة البنية التحتية المادية بعد انقضاء سنتين على إنجازها	لا ينطبق	٦٠ في المائة ٥/٣	٧٥ في المائة ٤/٣	٦٣ في المائة ١١/٧
١-٣-٢ ب- وضعت خطط وميزانيات لتشغيل وصيانة المشاريع الصغيرة قبل إنشائها	٥٧ في المائة ١٤/٨	٥٠ في المائة ١٤/٧	٦٩ في المائة ١٣/٩	٥٧ في المائة ٧/٤
١-٣-٢ ج- الأهداف المتعلقة بعدد الكيلومترات من الطرقات التي تم إصلاحها وشقها ووضعت لها خطط وميزانيات للصيانة	لا ينطبق	١٠٠ في المائة ٢/٢	٦٧ في المائة ٣/٢	٢٠ في المائة ٥/١
١-٣-٢ د- تدريب السلطات المحلية والقطاع الخاص على صيانة البنى التحتية الأساسية	لا ينطبق	٤٣ في المائة ١٤/٦	٣٧ في المائة ١٩/٧	(٥٠ في المائة) ١٨/٩
المتوسط	٥٧ في المائة	٦٣ في المائة	٦٢ في المائة	٤٨ في المائة

٥٢ - يعتبر التشغيل السليم والصيانة الفعالة للهياكل الأساسية عاملاً رئيسياً في كفاءة الاستمرارية في الجهود الإنمائية وتحقيق أثر طويل الأجل على تخفيف حدة الفقر. وتحدد هذا المجال بوصفه مجالات ينطوي على مشاكل من خلال تقييمات خارجية وتم التسليم بأنه مجال يمثل أولوية للمنظمة تستحق اتخاذ إجراء عاجل.

**النتائج ١-٣-٣:** تمكين المجتمعات المحلية من مساءلة السلطات المحلية عن إقامة الهياكل الأساسية وتوفير الخدمات العامة (متوسط الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣: ٧٢ في المائة)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
١-٣-٣-أ - أقامت السلطات المحلية آليات استشارية غير منطبق تستعين بها	٦٧٪	١٢/٨	٥٤٪	٥٠٪
١-٣-٣-ب - يتم إلزام السلطات المحلية بقواعد تكفل شفافية طرح العطاءات وإجراء التعاقدات وتخضع الإجراءات المتبعة فيها لمراجعة الجمهور	٨٦٪	٧/٦	٥٠٪	٧٣٪
١-٣-٣-ج - يمكن للمجتمعات المحلية الاطلاع على سجلات الإنفاق العام	٦٧٪	٣/٣	١٠٠٪	١٠٠٪
المتوسط	٦٧٪	٨٤٪	٦٥٪	٧٤٪

٥٣ - يتميز هذا المجال بقوة نسبية. فقد تم بنجاح توفير الفرص للجمهور كي يطلع على سجلات الإنفاق العام على مدى السنوات كما تم وضع قواعد وعمليات شفافة لذلك.

٥٤ - المجال الاستراتيجي الرابع لدعم الحكم المحلي هو المجال ١-٤: تعزيز الفرص الإنتاجية لكسب الرزق من خلال الإدارة المحلية المستدامة للموارد الطبيعية. ولهذا المجال ناتج واحد.

**النتائج ١-٤-١:** تحسين قدرة السلطات والمجتمعات المحلية على إدارة قاعدة مواردها الطبيعية بطريقة مستدامة (متوسط الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣: ٥٤ في المائة)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
١-٤-١-أ - تخطط السلطات المحلية وتوظف الاستثمارات في المبادرات المتصلة بإدارة الموارد الطبيعية	٥٠٪	٨/٥	٥٠٪	٥٠٪
١-٤-١-ب - تتحكم السلطات المحلية في الموارد الطبيعية وتنظم الوصول إليها واستخدامها.	٦٠٪	٥/٣	٥٠٪	٣٦٪
١-٤-١-ج - مبادرات تتصل بإدارة الموارد الطبيعية مدعومة بسلطين محليتين أو أكثر	٤٠٪	٥/٢	٦٧٪	٦٠٪

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
١-٤-١-د - أنشئت مجموعات من مستعملي إدارة الموارد الطبيعية تؤدي مهامها على نحو سليم	غير منطبق	٧/٥	٩/٤	٨/٥
١-٤-١-هـ - زيادة عدد الأسر التي تستمد دخلها من أنشطة زراعية وغير زراعية جديدة	غير منطبق	١٢/٨	١٤/٦	١٠/٧
المتوسط	٥٠٪	٦٠٪	٥١٪	٥٦٪

٥٥ - كان الأداء ضعيفا في هذا المجال في عام ٢٠٠٢ ولكنه تحسن بعض الشيء في عام ٢٠٠٣. ويُعزى ذلك جزئيا إلى وجود إطار عمل مفاهيمي أكثر شمولاً يركز على الدور الرئيسي للإدارة المحلية للبيئة التي تجمع بين التنمية المؤسسية والأطر العملية والتقنيات الملائمة.

٥٦ - خامس مجال دعم استراتيجي هو الإدارة المحلية أي ١-٥: الدعوة إلى اتباع سياسات وطنية تدعم اللامركزية وتكرار البرامج الرائدة. ولهذا المجال ناتجان:

**الناتج ١-٥-١:** تحسين الأطر الوطنية في مجالي السياسة والتنظيم لأغراض تحقيق اللامركزية وتعزيز الحكم المحلي (متوسط الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣: ٦١ في المائة)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
١-٥-١-أ - تأثر التوجيهات الوطنية العليا ببرامج الصندوق فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية	غير منطبق	٧/٣	١٢/٦	١١/٦
١-٥-١-ب - تأثر الإطار التشريعي والقانوني ببرامج الصندوق	١٠٠٪	٤/٤	٤/٢	٥/٢
١-٥-١-ج - تأثر الإطار التنظيمي ببرامج الصندوق	٦٧٪	٥/٣	٣/٣	٧/١
١-٥-١-د - تعكس المعايير والنظم والإجراءات المطبقة على المستوى المحلي الدروس المستخلصة من عمليات الصندوق	غير منطبق	٩/٣	١٣/٦	١٦/٨
المتوسط	٨٣٪	٥٩٪	٦٢٪	٤٠٪

٥٧ - يقلل التقييم المتوسط لفترة السنوات الأربع من الإنجازات المحققة في إطار هذا الناتج المهم وهو تحقيق الأثر المترتب على السياسات في ١٥ بلدا من مجموع ١٩ بلدا (٧٩ في المائة).

**النتائج ١-٥-٢: تكرار المانحين الآخرين لأفضل الممارسات المتبعة في المشاريع  
الرائدة للصندوق (متوسط الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ : ٦٠ في المائة)**

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٤
١-٥-٢-أ - استبدال دعم الصندوق للسلطات المحلية أو زيادته من خلال تمويل مشترك يقدمه مانحون آخرون	٨.٠%	٢/٢	٤.٠%	٥.٠%
١-٥-٢-ب - يكرر مانحون آخرون برامج غير منطبق الصندوق خارج مجالاته البرنامجية	٨.٠%	٢/٢	٦٧.٠%	٤.٠%
١-٥-٢-ج - اعتمد مانحون آخرون الأسلوب الذي يتبعه الصندوق في برامجه	٨.٠%	١/٠	٦٧.٠%	٦٧.٠%
المتوسط	٨.٠%	٥.٠%	٥٨.٠%	٥٢.٠%

٥٨ - تم تكرار برامج الصندوق التحريية من قبل شركاء آخرين كبار ومحاكلها صراحة في ١٤ بلدا. وفي بعض الحالات تأثرت مشاريع الشركاء الإنمائيين بنهج البرنامج الإنمائي المحلي وإن كان دون اعتراف صريح به.

### باء - عمليات التمويل الصغير

٥٩ - أول مجال استراتيجي للتمويل الصغير هو المجال ٢-١ دعم وزيادة الأصول المتوافرة للفقراء. ولهذا المجال ناتج واحد.

٦٠ - تشير تقييمات الأداء المينة في الجداول بالنسبة للنتائج ٢-١ و ٢-٢ في التحليل التالي إلى استثمارات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في مجال التمويل الصغير فقط في حين يرد الدعم الذي يقدمه الصندوق إلى استثمارات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال تمويل المشاريع الصغيرة بشكل سردي فقط.

٦١ - ومن خلال برنامج ميكروستارت (MicroStart) أصبح الصندوق شريكا مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ٢٠ بلدا. وزادت مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي تتلقى مساعدة وعددها ٦٨ مؤسسة عدد المنتفعين الفعليين الذين توفر لهم الخدمات بما يفوق نصف مليون منتفع في نهاية الفترة وارتفع العدد من ٤١٤ ٤١١ منتفعا إلى ٧٣٣ ٥٤٣ منتفعا فعليا وهي زيادة تتجاوز ٤٠٠ ٠٠٠ منتفع. وكانت المرأة تمثل نسبة ٩٢ في المائة من هؤلاء المنتفعين. وكشف تقييم لأثر مشاريع الصندوق أيضا الدور المهم الذي يلعبه الصندوق في تنفيذ وتوسيع مبادرة مايكرو سيف (MicroSave) لأفريقيا التي وفرت خدمات مالية جديدة أو محسنة لأكثر من ٤٥٠ ٠٠٠ منتفع في عام ٢٠٠٣.

الناتج ٢-١-١: زيادة إمكانيات حصول الفقراء ولا سيما النساء على خدمات تمويل المشاريع الصغيرة (متوسط الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ : ٧٩ في المائة)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٢-١-١-أ- مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى التي حققت أهدافها فيما يتعلق بعدد المقترضين الفعليين	٩٦٪	٧٠٪	٧٠٪	٧٨٪
المتوسط	٩٦٪	٧٠٪	٧٠٪	٧٨٪

٦٢ - وفيما يتعلق بتمويل الاستثمارات الصغيرة التي ينفذها الصندوق نفسه حققت ٧ مؤسسات من بين ٩ مؤسسات أهدافها المتعلقة بالمقترضين الفعليين النشطين في عام ٢٠٠٣ وتجاوزت إحدى المؤسسات تلك الأهداف. ويعتبر الأداء مدعاة للقلق لأنه يعكس تدنيا في حجم الحافطة المالية. ويشير تقرير مؤسسات تمويل المشاريع الإنتاجية لهذه السنة إلى زيادة في النسبة المئوية للمقترضات التي تصل إلى ٦٨ في المائة مقابل ٤٦ في المائة في السنة الماضية.

٦٣ - مجال الدعم الاستراتيجي الثاني لتمويل المشاريع الصغيرة هو ٢-٢: تشجيع تطوير مؤسسات توفر التمويل المستدام للمشاريع الصغيرة ولهذا المجال ناتج واحد.

٦٤ - بالنسبة لاستثمارات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إطار برنامج مايكروستارت (MicroStart) التي يديرها الصندوق شهد عام ٢٠٠٣ زيادة في عدد مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى المتقدمة<sup>(٣)</sup>. ومن بين ٣٢ مؤسسة أظهرت ٢١ مؤسسة (أو نسبة ٦٦ في المائة) تقدما ملحوظا لتحقيق الاكتفاء الذاتي التشغيلي وحققت ١٨ مؤسسة منها (نسبة ٥٦ في المائة) هذا الهدف بالفعل. وبالإضافة إلى ذلك كانت استثمارات ٢١ مؤسسة (نسبة ٦٦ في المائة) تتعرض للخطر بنسبة تقل عن ٥ في المائة بعد مضي ٣٠ يوما.

(٣) تعتبر المؤسسة "متقدمة" عندما تصبح جهة هامة في مجال تقديم الخدمات في منطقتها الجغرافية محققة بذلك استقلالية كبيرة من المانحين من خلال توفر قدرة مالية على الاستمرار في العمل ومؤثرة على مقدمي الخدمات الآخرين.

**النتائج ٢-٢-١: مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى القابلة للبقاء التي تقدم خدمات جيدة**  
(متوسط الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ : ٦٩ في المائة)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٢-٢-١-أ - مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى التي حققت أهدافها بشأن معدلات الاكتفاء الذاتي من حيث التشغيل	٨٨٪	٥٩٪	٩٥٪	٦٣٪
	١٦/١٤	٢٧/١٦	٢١/٢٠	٨/٥
٢-٢-١-ب - مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى غير منطبق التي حققت الأهداف المتعلقة بالاستثمارات المعرضة للخطر	٤٢٪	٤٢٪	٤٨٪	٥٦٪
	٢٦/١١	٢٦/١١	٢٣/١١	٩/٥
٢-٢-١-ج - مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى غير منطبق التي حققت الأهداف المتعلقة بالاستثمارات المعلقة	٦٧٪	٦٧٪	٦١٪	٧٨٪
	٢٧/١٨	٢٧/١٨	٢٣/١٤	٩/٧
المتوسط	٨٨٪	٥٦٪	٦٨٪	٦٥٪

٦٥ - فيما يتعلق باستثمارات الصندوق في مجال تمويل المشاريع الصغيرة (انظر الجدول أعلاه) أحرزت مؤسسات التمويل الصغير تقدما مرضيا في تحقيق أهدافها في مجال الاستثمارات المعلقة. إلا أن الأداء المتعلق بتحقيق الاكتفاء الذاتي التشغيلي وبتخفيض الاستثمارات المعرضة للخطر لا يزال يمثل تحديا.

٦٦ - والجما الثالث للدعم الاستراتيجي لتمويل المشاريع الصغرى هو ٢-٣: الدعوة إلى هيئة بيئية مواتية لأنشطة تمويل المشاريع الصغرى القابلة للاستدامة ولهذا المجال ناتج واحد.

**النتائج ٢-٣-١: نجاح البلدان في تحسين بيئتها المواتية لدعم تنمية تمويل المشاريع الصغرى**  
(العدد التراكمي: ١٧ بلدا)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٢-٣-١-أ - عدد البلدان التي حققت تحسنا في بيئتها المواتية لدعم تنمية تمويل المشاريع الصغرى من خلال دعم يوفره الصندوق	١	٥	٩	١٧
	بلد واحد هو مدغشقر	٥ بلدان بالإضافة إلى كمبوديا أوغندا المغرب منغوليا	٩ بلدان بالإضافة إلى كينيا ملاوي موريتانيا النيجر	١٧ بلدا بالإضافة إلى تركيا تزايا توغو السنغال سيراليون ليسوتو مصر اليمن
المجموع التراكمي	١	٥	٩	١٧

٦٧ - قبل عام ٢٠٠٣، أحرز صندوق المشاريع الإنتاجية نجاحا في تسعة بلدان ينفذ فيها البرنامج وأضيفت ثمانية بلدان أخرى إلى القائمة في عام ٢٠٠٣. وتمثل هذه النتيجة تحولا مهما في السياسات الحكومية لدعم التمويل الصغير المستدام كذلك زيادة في التركيز من جانب الصندوق على دعم السياسات.

### جيم - تعزيز التنظيم

٦٨ - تمثل المجال الاستراتيجي الأول لدعم تعزيز التنظيم في تشجيع التفوق في تخطيط برامج التنمية المحلية وعمليات التمويل الصغرى ورصدها وتقييمها ولهذا المجال نواتج ثلاثة.

**النتائج ١-١-٣:** انتقال صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من تنقيح السياسات إلى التأثير في العمليات (متوسط الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ : ٦٥ في المائة)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٣-١-١-أ - التقييمات الخارجية المتضمنة مرضية	مرضية	مرضية	٧٣٪	٨٦٪
لنتائج إيجابية عامة			١٥/١١	١٤/١٢
٣-١-١-ب - عدد البرامج ذات النتائج الإيجابية من حيث أثر السياسات وقابلية تكرارها	٥٧٪	٦٣٪	٥٦٪	٥٦٪
• أثر السياسات	غير منطبق	٥٤٪ (٢٦/١٤)	٦٨٪ (٣١/٢١)	٥٦٪ (٥٠/٢٨)
• إمكانية التكرار		٦٠٪ (٥/٣)	٥٩٪ (١٧/١٠)	٥٦٪ (١٨/١٠)
المتوسط	مرضية	٥٧٪	٦٨٪	٧١٪

٦٩ - كان ١٢ تقييما من التقييمات الخارجية التي جرت في عام ٢٠٠٣ (٥ تقييمات للمشاريع وثمانية تقييمات لأثر البرنامج وتقييم واحد لأداء المنظمة) قد اعتبر أن لأنشطة الصندوق أثرا إيجابيا. وأكدت التقييمات الأسس النظرية وأثر الإدارة المحلية وبرامج التمويل الصغير. وقد تحسن الأداء في مجال الأثر المترتب على السياسات وقابلية تكرارها من الناحية العامة وإن كان حجم الأداء قد انخفض بدرجة نسبية.

**النتائج ٢-١-٣:** حافظ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية على تحقيق نتائج في العمليات وضمان الجودة من خلال تحسين عناصر دورة المشاريع ومواصلة التعلم عن طريق الرصد والتقييم (متوسط الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ : ٨٩ في المائة)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٣-١-٢-أ - المشاريع المعدة خلال سنة (من تاريخ مرضية إرسال البعثة الميدانية لحين الموافقة على المشروع)		تجاوزت التوقعات	٪١٠٠ (٤/٤)	٪٦٧ (٩/٦)
٣-١-٢-ب - البرامج المعدة وفقا لمبادئ توجيهية مرضية مؤسسية والتي تمت الموافقة عليها		مرضية	٪٨٠ (٥/٤)	٪٨٩ (٩/٨)
٣-١-١-ج - المشاريع الموافق عليها التي يبدأ تنفيذها غير منطبق في غضون ستة أشهر		غير منطبق	٪٨٠ (٦/٤)	٪١٠٠ (٦/٦)
٣-١-٢-د - المشاريع القائمة التي توجد بها نظم غير منطبق للرصد والتقييم	٪٤٨ (٩٢/٤٤)	٪٤٣ (٩٣/٤٠)	٪٤٦ (٧٤/٣٤)	
٣-١-٢-هـ - المشاريع التي تقدم تقاريرها من خلال غير منطبق نظام المعلومات الإدارية		غير منطبق	٪٧٥ (٢٠/١٥)	٪٧٣ (٤٠/٢٩)
٣-١-٢-و - التقارير السنوية المتوفرة لإعداد التقرير غير منطبق السنوي الذي يركز على النتائج	٪٨٣ (٥٣/٤٤)	٪٦٩ (٥٨/٤٠)	٪٧٢ (٥٠/٣٦)	
٣-١-٢-ز - التقييمات المنفذة وفقا للخطة	٪٩٠ (٢٠/١٨)	٪٧١ (٢١/١٥)	٪٦٧ (٢٤/١٦)	٪٧٤ (١٩/١٤)
٣-١-١-ح - أفضل الممارسات الموثقة والمنشورة	٪١٠٠ (٩/٩)	٪١٠٠ (٢/٢)	٪٣٥٠ (٢/٧)	٪١١٣ (٣٠/٣٤)
المتوسط	٪٩٥	٪٧٦	٪١٠٦	٪٧٩

٧٠ - كان أداء الصندوق قويا في إطار هذا الناتج على مدى السنوات الأربع. وقام الصندوق نتيجة للتوصيات الواردة في التقييم الخارجي لعام ١٩٩٩ بتقليص الوقت الذي تستغرقه صياغة المشاريع وتنفيذها بدرجة كبيرة وأدخلت تحسينات كبيرة على نظم الرصد والتقييم. ويشهد مجال توثيق ونشر أفضل الممارسات أداءً عالياً مستمرا بالرغم من ملاحظة تقييم الأثر لإمكانية زيادة الفعالية في إدارة المعرفة.

**الناتج ٣-١-٣: صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يزيد من مزاياه النسبية إلى أقصى حد من خلال إقامة شراكات استراتيجية معززة وموسعة (متوسط الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ في المائة)**

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٣-١-٣-أ - عدد البرامج والمشاريع والأنشطة المشتركة مع الشركاء الذين يتخذون منها نموذجا للتكرار	٪٥٠ (٢/١)	٪١٠٠ (٢/٢)	٪١٨٠ (٥/٩)	٪١٠٠ (١٧/١٧)
٣-١-٣-ب - عدد خدمات الاستشارة التقنية المقدمة		٪٣٨٠ (٥/١٩)	٪١٠٨ (٤٠/٤٣)	٪٩٢ (٦٤/٥٩)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٣-١-٣ ج - الزيادة في عدد الزيارات الخارجية الأسبوعية للموقع على الشبكة	٣٨٠٠	٧٠٠٠	٦٥٠٠	
٣-١-٣ د - عدد المنشورات الجديدة أو أشربة الفيديو التي تم إنتاجها بحسب المخطط		%١٠٠ (٢/٢)	%١٠٠ (٧/٧)	
المتوسط	تحققت جزئيا	مُرضية	%١٢٩	%٩٧

٧١ - لقد حصلت زيادة كبيرة في عدد البرامج والأنشطة المشتركة مع الشركاء الذين يتخذون منها نموذجاً للتكرار، فارتفعت من نشاط واحد عام ٢٠٠٠ إلى ١٧ نشاط عام ٢٠٠٣. وارتفع عدد الخدمات الاستشارية المنفصلة التي تتوخى استرداد التكاليف من ١٩ بعثة عام ٢٠٠١ إلى ٥٩ بعثة عام ٢٠٠٣. كذلك ارتفع عدد المنشورات والمنتجات من أشربة الفيديو الجديدة، الأمر الذي ساهم في نشر المعارف وتحسين صورة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية لدى الشركاء الاستراتيجيين.

النتائج ١-٢-٣: صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يحافظ على إدارة مؤسسية فعالة.  
(٢٠٠٠-٢٠٠٣ المتوسط: ٨٢٪)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٣-٢-١ أ- تحقيق أهداف الإدارة المؤسسية/ وخطة الأعمال التجارية.	خطة العمل: %١٠٠ (٣/٣)	خطة العمل: %٧٧ (١١/٨,٥)	خطة العمل: %٨٢ (١١/٩)	خطة العمل: %٩١ (١١/١٠)
			خطة الأعمال التجارية: %٨٢ (٦١/٥٠)	خطة الأعمال التجارية: %٨٩
٣-٢-١ ب- تحقيق أهداف لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	%٨٢	%٨٤
خطط الوحدات			وحدة الحكم المحلي: %٨١	وحدة الحكم المحلي: %٨٢
			الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغرى: %٩٠	الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغرى: %١٠٠
			وحدة التقييم: %٧٥	وحدة التقييم: %٦٩
المتوسط	%٧٧	%٨٢	%٨٧	

٧٢ - كانت الإدارة المؤسسية فعالة وقد ركزت على إنجاز المهام الواردة في خطة العمل لعام ٢٠٠٠ وخطة الأعمال التجارية للفترة ٢٠٠١-٢٠٠٣. وقد أثبت تقييم الأثر الذي يحدثه صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية أن المنظمة قد عملت بموجب التوصيات التي وردت في التقييم الخارجي لعام ١٩٩٩، حيث أن ١٠ من أصل التوصيات الإحدى عشرة (أي ٩١ في المئة) قد نفذت وإما هي في طور التنفيذ.

**الناتج ٣-٢-٢:** صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يجتذب موظفين من ذوي الكفاءات العالية، ويطورهم، ويحتفظ بهم (٢٠٠٠-٢٠٠٣ المتوسط: ١٠٠٪)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٣-٢-٢-أ- معدل العدد الفعلي للموظفين مقارنة بالعدد المخطط له من الموظفين في المقر.			٩٢٪ (٥١/٤٧)	٩٠٪ (٥١/٤٦)
٣-٢-٢-ب- تحقيق أهداف تطوير الكفاءات والتدريب.			١٢٠٪	٩٦٪
<b>المتوسط</b>			١٠٦٪	٩٣٪

٧٣ - ونتيجة القيود المفروضة على الميزانية، اضطر صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية إلى خفض موظفيه خلال السنوات القليلة الأخيرة. مع نهاية عام ٢٠٠٣، كان معدل الوظائف الشاغرة في صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية ١٠ في المائة، ترقبا لخفض العدد الإجمالي للوظائف الرئيسية في المقر من ٣٨ وظيفة في ميزانية فترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣ إلى ٣٢ وظيفة في ميزانية الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥. وقد أدى هذا الأمر إلى ارتفاع حدة الضغط في العمل والتأثير سلبا على معنويات الموظفين. كان صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية قد حقق مع نهاية عام ٢٠٠٣ مساواة سليمة بين الجنسين موزعة مناصفة بين الرجال والنساء من موظفي الفئة الفنية. وقد خصص الصندوق الموارد، حفاظا على ميزة المقارنة التي يملكها، لأجل أنشطة تنمية الكفاءات وقد أنجزت بنجاح.

النتائج ٣-٢-٣: صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يحسّن كفاءته المالية (متوسط الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣)

(٢٠٠٣: ٨٧٪)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٣-٢-٣-أ- الأداء المالي				
١ - نفقات المقر باعتبارها نسبة مئوية من إجمالي نفقات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية	١١٪	١٥٪	١٨٪	٢٢٪
٢ - نفقات المشاريع باعتبارها نسبة مئوية من إجمالي نفقات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية	٨٩٪	٨٥٪	٨٢٪	٧٨٪
٣-٢-٣-ب- دقة التخطيط المالي (أي تحليل الفارق بين الإنفاق الفعلي والإنفاق المخطط له)				
١ - نفقات البرامج (الأساسية)				
- النسبة المئوية للهدف	٩٧٪	٩١٪	٩٠٪	٨٨٪
- الفعلية/المستهدفة (بملايين الدولارات الأميركية)	٤٠/٣٩,٣	٣٦/٣٢,٨	٢٥/٢٢,٦	١٩/١٦,٧
٢ - الموافقات				
- النسبة المئوية للهدف	٧٧٪	١٠٠٪	٤٨٪	٧٣٪
- الفعلية/المستهدفة (بملايين الدولارات الأميركية)	٢٥/١٩,٢	١٠,٦/١٠,٦	٦/٩,١	٤/٥,١
٣-٢-٣-ج- التغيير الطارئ على استعادة التكلفة من خلال خدمات المشورة التقنية (بملايين الدولارات الأميركية) الفعلية/المستهدفة	لا ينطبق	لا ينطبق	٤٧٪	١٥٠٪
			٠,٤/٠,٢	١/١,٥
المتوسط (باستثناء ٣-٢-٣-أ)	٨٧٪		٦٢٪	١٠٤٪

٧٤ - يعكس التصنيف الرفيع في الأداء ضمن هذا الناتج الإدارة المالية الفعالة، وليس حشد الموارد. لقد ظلت ميزانية الصندوق الإدارية مستقرة عند حوالي ٦ ملايين دولار خلال العقد الماضي. وعن طريق خفض الوظائف، جرى معادلة الزيادة في تكاليف الرواتب الناجمة عن الزيادات الإلزامية في الرواتب التي أصدرتها الجمعية العامة. وبفضل هذه التخفيضات، إلى جانب تدابير خفض التكاليف، ظلت نسبة النفقات في المقر إلى البرنامج عند مستوى مقبول (أقل من ٢٠ في المئة) حتى حلول عام ٢٠٠٣، عندما أدى الخفض الحاد في نفقات البرنامج إلى بلوغ المعدل في المقر نسبة ٢٢ في المئة. وهذا ما يجب تصحيحه عام ٢٠٠٤ عندما يجب

أن ترتفع نفقات البرنامج. تجدر الإشارة إلى أن نفقات المقرر تتضمن تكاليف المشورة التقنية ودعم البرامج.

الناتج ٣-٢-٤: صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يوسع قاعدته التمويلية وينوعها. (٢٠٠٠-٢٠٠٣ المتوسط: ٧٤٪)

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠٠	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٣
٣-٢-٤-أ- التغيرات في التمويل الأساسي وغير الأساسي				
١- الأساسي (بملايين الدولارات)	٨٠٪	٨١٪	٧٤٪	٩٠٪
	٣٨/٣٠,٣	٣٠/٢٤,٣	٣٠/٢٢,٣	٣٠/٢٧
٢- الاتفاقات غير الأساسية المبرمة (بملايين الدولارات)	٧٦٪	٥١٪	١٢٥٪	١٠٢٪
	٥/٣,٨	٨/٤,١	١٠/١٢,٥	١٠/١٠,٢
٣- التمويل غير الأساسي الوارد	٤٤٪	٢١٪	٣٥٪	١٠٧٪
	٥/٢,٢	٨/١,٧	١٠/٣,٥	١٠/١٠,٧
٣-٢-٤-ب- عدد المانحين	٢٠	١٥	١٦	١٩
المتوسط (للناتج ٣-٢-٤ أ فقط)	٦٧٪		٧٨٪	١٠٠٪

٧٥ - يعرب صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية عن امتنانه إلى المانحين الجدد وإلى المانحين الذين زادوا تبرعاتهم، مع الإشارة إلى أن الزيادة الإجمالية في التبرعات الأساسية لعام ٢٠٠٣ تعزى في جزء كبير منها إلى معدلات أسعار الصرف المؤتية. وقد أشار المانحون إلى أن ناتج تقييم الأثر المستقل للصندوق قد يؤثر على تبرعاتهم المستقبلية. ولأن التقييم إيجابي في معظمه، يمكن توقع حدوث استقرار، بل وارتفاع في تمويل الموارد الأساسية. كما شهدت الموارد غير الأساسية تزايداً سريعاً. وفي حين يتوقع أن يكون صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية قادراً على مواصلة حشد مستويات عالية من الدعم غير الأساسي، لا يحتمل بأن يشكل مصدر نمو كبير في السنوات المقبلة في عدم وجود قاعدة صلبة من الموارد الأساسية، ولا يمكن أن يصلح بديلاً عن الموارد الأساسية.

## خامساً - الدروس المستفادة من الإدارة المرتكزة على النتائج

٧٦ - أحدث العمل بنظام الإدارة المرتكزة على النتائج في صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية تغييراً في ثقافة المنظمة ككل. ومع الوقت، وتوافر الدعم المطلوب من الإدارة، أسهمت عملية التطوير والتبليغ للإدارة المرتكزة على النتائج في توضيح وبناء فهم مشترك للمنظمة واستراتيجيتها، وفي تركيز جهود الموظفين على النتائج الاستراتيجية الرئيسية

وتحسين التخطيط للمشاريع ورصدها على الصعيد الميداني. وقد استُخلصت حتى الآن عدة دروس مهمة:

(أ) يشترط لبث الإدارة المرتكزة على النتائج داخل ثقافة عمل في المنظمة إقامة روابط مباشرة بين إطار النتائج الاستراتيجية والوحدة وكل خطة من خطط الأداء؛

(ب) لكي يظل إطار النتائج الاستراتيجية مرتبطاً بالواقع، يجب مواصلة استعراض المؤشرات وتنقيحها، (رغم أن هذه المرونة الضرورية قد تعقد عملية المقارنة بين السنوات).

(ج) لقد صمم نظام الإدارة المرتكزة على النتائج لكي يتلاءم والتبليغ بأداء المشروع من حيث الحصول على الناتج وليس للتبليغ عن الناتج/الأثر. أي أنه مصمم لتقييم فعالية المنظمة أكثر منه فعالية التنمية؛

(د) بما أن نظام الإدارة المرتكزة على النتائج نظام ذاتي التقييم، يخشى مع الوقت من خطر حدوث تشويه أو تحيز في المعلومات بهدف تحقيق معدلات أفضل للأداء. وسوف يتعين على عملية التثبيت، التي تستعين بالتقييمات الخارجية للتحقق من صحة التقييمات الذاتية، أن تركز من هذا الأمر.

٧٧ - إن الافتراض الذي ينطوي عليه نظام الإدارة المرتكزة على النتائج - بأن ارتفاع مستويات الأداء دليل على تحسين الكفاءة المؤسسية - يصبح محل تساؤل لما يقوم به الصندوق من تدخلات مبتكرة تنطوي على مجازفات شديدة، يتوقع لها معدل فشل ما. بل إنه يمثل جانبا مهما من الابتكار والتعلم.

## المرفق: منهجية إعداد إطار النتائج الاستراتيجية/التقرير السنوي المرتكز على النتائج

٧٨ - وضع إطار النتائج الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ في عام ٢٠٠٠ بالتشاور مع جميع شركاء صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية وموظفيه، بمن فيهم الموظفون الميدانيون، وصادق عليه المجلس التنفيذي في حزيران/يونيه ٢٠٠٠. ويجري تنقيح إطار النتائج الاستراتيجية بانتظام باعتباره أداة "حية" للإدارة.

٧٩ - تحدد الأهداف السنوية للنواتج والمخرجات بالنسبة إلى المشاريع ويجري ربطها بمؤشرات إطار النتائج الاستراتيجية (إذا كانت متصلة بها ومتى وجدت هذه الصلة). ويتولى مديرو البرامج، والمستشارون التقنيون المعنيون بالرصد والتقييم، ووحدة التقييم فرز الخطط الرامية إلى ضمان الالتزام بإطار النتائج الاستراتيجية وواقعية الأهداف. ويجري تقديم تقارير خطة العمل السنوية في نهاية كل عام. ويتم التحقق من صحة البيانات المقدمة من خلال التقارير الفنية الميدانية واستنتاجات التقييم الخارجي للمشاريع.

٨٠ - ويتم تقييم الأداء وفقا لمعدلات بلوغ الأهداف وذلك بالنسبة إلى كل مشروع يقدم تقريراً في إطار مؤشر محدد من مؤشرات نواتج إطار النتائج الاستراتيجية. وقد حُددت الفئات على النحو التالي:

(أ)	أكثر من ١٠٠٪:	تجاوزت الأهداف المحددة
(ب)	٧٥ - ١٠٠٪:	مُرضية
(ج)	٥٠ - ٧٤٪:	متحققة جزئياً
(د)	دون ٥٠٪:	أقل من التوقعات

٨١ - وتحسب قيمة الأداء في إطار كل مؤشر من مؤشرات نواتج إطار النتائج الاستراتيجية بقسمة العدد الكلي للمشاريع التي تم تقييمها بأهما "مُرضية" و "تجاوزت الأهداف المحددة" على عدد المشاريع التي تقدم تقارير في إطار ذلك المؤشر، وفي ما يلي مثال على ذلك:

المشروع	الهدف	الإنجاز	النسبة المئوية	الفئة
المشروع ١	١٠٠ قرية	٨٠ قرية	٨٠٪	مُرضية
المشروع ٢	٥٠ بلدة	٢٥ بلدة	٥٠٪	مُتحققة جزئيا
المشروع ٣	قطاعات	قطاعات	١٠٠٪	مُرضية
التقييم الإجمالي بحسب المؤشر			٦٧٪ (أي مشروعات من أصل ثلاثة مشاريع تحقق ٧٥٪ أو أكثر من أهدافها)	مُرضية

٨٢ - أما بالنسبة إلى التقارير السنوية المرتكزة على تحقيق النتائج للعام ٢٠٠٣، فبعد تقييم الأداء عن طريق مؤشر إطار النتائج الاستراتيجية، وتسهيلا لعملية المقارنة بين السنوات لمختلف المؤشرات للهدفين الفرعيين ١ و ٢، يُحسب التقدم المحرز عموما صوب تحقيق ناتج ما باعتماد متوسط تقديرات المؤشرات. ويكون تقييم الأداء "مُرضيا"، عندما يحرز الصندوق تقدما مقبولا باتجاه تحقيق الناتج. وعلى سبيل المثال:

مؤشر الناتج	العدد الكلي للمشاريع التي قدمت تقارير	عدد المشاريع التي تم تقييم أدائها بالمرض أو أكثر
المؤشر ١	٣	٢ (٦٧٪) - مرضي
المؤشر ٢	١٦	١٥ (٩٣,٨٪) - مرضي
المؤشر ٣	١٠	٦ (٦٠٪) - تحقق جزئيا
التقييم العام للتقدم صوب تحقيق الناتج		٧٣,٤٪ (التقدير: تحقق جزئيا)

٨٣ - وأخيرا، تُجمع تقييمات النواتج في إطار كل هدف فرعي وتُحلل لتحديد الأداء العام للصندوق والتدابير التصحيحية في المستقبل.