الأمم المتحدة

DP/2001/17

Distr.: General
26 April 2001
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان

الدورة السنوية لعام ٢٠٠١

١١-٢٢ حزيران/يونيه ٢٠٠١، نيويورك

البند ١٠ من جدول الأعمال المؤقت

صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

تقرير صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية السنوي الذي يركز على النتائج

موجز

رحب المجلس التنفيذي في مقرره ٢٢/٩٩ المؤرخ ١٧ أيلول/سبتمبر ١٩٩٩ بالتقييم الإيجابي لعمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية الذي أجراه فريق التقييم الخارجي. وفي المقرر ذاته، شجع المجلس الصندوق على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ التوصيات، بالتعاون مع جميع العناصر الفاعلة الأخرى ذات الصلة وأن يقدم تقريرا عن أدائه إلى المجلس التنفيذي في سياق التقرير السنوي لعام ٢٠٠٠ الذي يركز على النتائج.

ويُقدم هذا التقرير السنوي الذي يركز على النتائج استجابة للمقرر ٢٢/٩٩ ويعرض تحليلا لأداء الصندوق في عام ٢٠٠٠ بالاستناد إلى إطار النتائج الاستراتيجي الخاص به للفترة الممتدة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠٠٣ الذي جرى تقييم الأداء على أساسه. وكان التقدم المحرز في الهدفين الفرعيين المتعلقين بالحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة حاسما ومؤكدا المزايا النسبية التي يتميز بها الصندوق في هذين المجالين. وبالرغم من أن التقييم كان إيجابيا بصفة عامة فثمة إمكانية لتحسين قياس أداء المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية. ولقد شهد صندوق المشاريع الإنتاجية زيادة في عدد المانحين الجدد، بمن فيهم بلدان مشمولة بالبرامج ولكن الموارد الأساسية، بالرغم من هذه الزيادة، لا تزال دون مستوى الأهداف. ولهذا، ليس في استطاعة الصندوق، بسبب نقص الموارد المتاحة، تلبية جميع الطلبات المقدمة من البلدان المشمولة بالبرامج. وسيسعى صندوق المشاريع الإنتاجية جاهدا إلى تعبئة موارد إضافية على أساس النتائج المقنعة الواردة في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج.

150601 150601 01-35200 (A)
0135200

المحتويات

		الفقرات	الصفحة
مقدمة		١ - ٤	٣
أولا -	النتائج والاستنتاجات الكلية	٥ - ٢٢	٣
	ألف - تحليل الأهداف	٥ - ٨	٣
	باء - مواطن القوة والتحديات	٩ - ٢١	٦
	جيم - المهام التشغيلية والإدارية في المستقبل	٢٢	٩
ثانيا -	تفصيل النتائج	٢٣ - ٦٤	٩
	ألف - تحليل الأداء بحسب الهدف الفرعي	٢٣ - ٣٨	٩
	باء - تحليل المحصلات النهائية بحسب مجال الدعم الاستراتيجي	٣٩ - ٦٤	١٥
ثالثا -	الدروس المستفادة من طريقة الإدارة التي تركز على النتائج	٦٥ - ٦٦	٣٠
المرفق -	المنهجية		٣١

مقدمة

١ - رحب المجلس التنفيذي في مقرره ٢٢/٩٩ المؤرخ ١٧ أيلول/سبتمبر ١٩٩٩ بالتقييم الإيجابي لعمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية الذي أجراه فريق التقييم الخارجي. وفي القرار ذاته، ''شجع المجلس صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ التوصيات بالتعاون مع جميع العناصر الفاعلة الأخرى ذات الصلة وأن يقدم تقريرا عن أدائه إلى المجلس التنفيذي في سياق التقرير السنوي لعام ٢٠٠٠ الذي يركز على النتائج''. كما شجع المجلس صندوق المشاريع الإنتاجية على ''تقديم تقرير عن شراكة الصندوق مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في هذين الميدانين (الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة)، مع التركيز بصفة خاصة على الأدوار والمسؤوليات المتطورة''.

٢ - ويتمثل الهدف الكلي لإطار النتائج الاستراتيجي لصندوق المشاريع الإنتاجية للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣، الوارد في الوثيقة DP/2000/CRP.10، الذي أحاط المجلس التنفيذي به علما في مقرره ١٥/٢٠٠٠، في الحد من الفقر عن طريق برامج التنمية المحلية وتمويل المشاريع الصغيرة. وينقسم هذا الهدف بدوره إلى أربعة أهداف فرعية - هي: الحكم المحلي، وتمويل المشاريع الصغيرة، وإدارة الموارد الطبيعية، والإدارة العامة للمنظمة - التي تتكون من المحصلات النهائية التي تعكس برمجة صندوق المشاريع الإنتاجية على الصعيد المحلي. وترد في مرفق هذه الوثيقة منهجيات إعداد إطار النتائج الاستراتيجي وإجراء تحليلات للتقرير السنوي الذي يركز على النتائج. وبغية إثبات صحة البيانات الآتية من الميدان، قام الصندوق بمقارنة بيانات مختارة مع التقييمات الخارجية متوسطة الأجل والنهائية التي أجريت في عام ٢٠٠٠؛ وترد تلك الاستنتاجات أيضا في المرفق.

٣ - وتُركز المناقشة الواردة أدناه على النتائج المتحققة بفضل أنشطة صندوق المشاريع الإنتاجية. وهي تُوضح صغر حجم الصندوق وتوجُّهه صوب ابتكار مشاريع رائدة في ميداني الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة. ولم تُبذل أي محاولة في التقرير لقياس إسهام الصندوق في تحقيق هدفه العام وأهدافه الفرعية في السياق العالمي لأن القيام بذلك المسعى سوف يُميع المناقشة ويصرف الأنظار عن جوهرها. وقد استخدم الصندوق عملية التقرير السنوي الذي يركز على النتائج لكشف المجالات التي هي بحاجة إلى اهتمام، ولدعم عملية اتخاذ القرار على صعيد البرنامج/المشروع وعلى صعيد المقر على حد سواء ولإعطاء المانحين وشركاء التنمية القطرية صورة دقيقة عن أداء صندوق المشاريع الإنتاجية.

٤ - ويتضمن هذا التقرير موجزا عن: النتائج والاستنتاجات الكلية؛ ومواطن القوة والتحديات؛ والمهام التشغيلية والإدارية في المستقبل؛ وتحليلات الأهداف، والأهداف الفرعية والمحصلات النهائية؛ والدروس المستفادة؛ وترد في المرفق المنهجيات المستخدمة.

أولا - النتائج والاستنتاجات الكلية

ألف - تحليل الأهداف

٥ - يقوم صندوق المشاريع الإنتاجية بدور حاسم في تخفيف حدة الفقر. ويعمل الصندوق كحفاز، ويجازف في سبيل الابتكار، ويُصر على إجراء تقييمات خارجية، ويكشف الأخطاء من أجل التعلم منها. ويعي الصندوق تماما ما يتطلبه منه دوره المتميز من تركيز. ولهذا فإن الصندوق: (أ) يقصر عمله على مجالين مواضيعيين هما: الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة. (ب) يولي اهتمامه لأقل البلدان نموا ومنها ١٥ بلدا يعتبرها من البلدان التي هي موضع تركيز؛ (ج) يركز على نقاط الإنطلاق الرئيسية - السلطات المحلية ومؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة.

المربع ١: ملاوي توفر مثالا واضحا عن النهج الذي تتبعه المنظمة وما يمكن أن تحققه من أثر.

تُعتبر ملاوي من أفقر بلدان العالم وتحتل المرتبة ١٢ في أسفل سلم الرقم القياسي للتنمية البشرية لعام ٢٠٠٠. ولقد ساعد صندوق المشاريع الإنتاجية الحكومة منذ عام ١٩٧٤ على تخفيف حدة الفقر عن طريق التخطيط الإنمائي اللامركزي، وزيادة الإنتاجية الزراعية، وتطوير المشاريع الصغيرة بهدف حفز النمو الاقتصادي العريض القاعدة. ويشتمل برنامج صندوق المشاريع الإنتاجية الخاص بملاوي على مبادرة ترمي إلى تعزيز التنمية الاقتصادية وتخفيف حدة الفقر عن طريق التخطيط اللامركزي انطلاقا من القاعدة فصاعدا.

وأسفر البرنامج الرائد الذي يعرف باسم ''تقديم الدعم إلى الحكم المحلي واللامركزية'' عن تحقيق أثر في السياسة العامة، والتخطيط على صعيد المقاطعة وأنظمة التمويل وتكرار التجربة من قِبَل المانحين. وقدم البرنامج المساعدة إلى الحكومة في إعدادها لسياسة إزالة المركزية تدريجيا وصياغتها لقانون الحكم المحلي، وفي إنشاء الأمانة المعنية بإزالة المركزية والإدارة المؤقتة لجمعيات المقاطعات، وفي وضع الكتيبات الموحدة للمحاسبة والإدارة المالية فضلا عن إجراء تدريب شامل على كيفية استخدامها. وقد أُجريت انتخابات الحكم المحلي في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠ وتمخض عنها إنشاء ٣٩ جمعية على صعيد المقاطعات والأقضية والبلديات والمدن.

وقد اعتمد قانون الحكم المحلي وسياسة إزالة المركزية العديد من توصيات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية/البنك الدولي بخصوص تنازل الحكومة المركزية

للسلطات المحلية عن مسؤولية توفير الخدمات العامة. ولقد وضعت الحكومة، بدعم من صندوق المشاريع الإنتاجية نظاما وطنيا للتخطيط على صعيد المقاطعات وأنشأت هياكل مؤسسية وأوجدت في جميع المقاطعات صندوقا غير مركزي لتنمية المقاطعة. ومنذ ذلك الحين، اجتذب الصندوق مانحين آخرين مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) وبرنامج الأغذية العالمي ووكالة التنمية الدولية الدانمركية واتفق معهم أن يتم عن طريق صندوق تنمية المقاطعات نقل ما يقدمونه من أموال.

٦ - ويتناول صندوق المشاريع الإنتاجية مسألة الحد من الفقر من جانب الاهتمام بالفقراء. ويبني الصندوق الطاقة الإنتاجية للمجتمعات الفقيرة واعتمادها على نفسها من خلال زيادة إمكانية انتفاعها من البنية التحتية والخدمات الأساسية المحلية. ويعزز الصندوق كذلك النفوذ المجتمعي على الاستثمارات الاقتصادية والاجتماعية التي تمس الحياة اليومية وسبل العيش مباشرة. وينطوي التثمير بالفقراء على إقامة شراكة وثيقة ويشدد على الاشتراك والارتباط والحوار. ولهذا يجري تخطيط الاستثمارات التي يرعاها صندوق المشاريع الإنتاجية وتنفيذها ورصدها باستخدام قيادة عريضة القاعدة ومشاركة شعبية. ويشجع صندوق المشاريع الإنتاجية بوجه خاص على إقامة مؤسسات للحكم المحلي تكون شافة وقابلة للمساءلة وقادرة على إدارة الأصول المدنية في خدمة المصلحة العامة.

٧ - وتمثل تدخلات صندوق المشاريع الإنتاجية جزءا صغيرا من المساعدة الإنمائية الرسمية الإجمالية. وبالرغم من هذه الحقيقة، فإن الصندوق يخفف مع ذلك من حدة الفقر عن طريق برامجه للتنمية المحلية وعمليات تمويل المشاريع الصغيرة. وتُبين الأبحاث أن إمكانية الانتفاع من البنية التحتية والخدمات الأساسية - بما فيها الخدمات المالية - تخفف من حدة الفقر (انظر على سبيل المثال المرفق والنبذة الوصفية الواردة في ورقة السياسة العامة المعنونة ''المجازفة Ta king Risks'' التي أصدرها صندوق المشاريع الإنتاجية في نيسان/أبريل ١٩٩٩ والمتوفرة لدى صندوق المشاريع الإنتاجية، عند الطلب، باللغتين الانكليزية والفرنسية). ولهذا، وعوضا عن استخدام موارده المحدودة لتحليل أثر تدخلات صندوق المشاريع الإنتاجية على تخفيف حدة الفقر على الصعيد العالمي، يقيِّم الصندوق أثر تدخلاته على أساس كل قطر على حدة.

٨ - وفي عام ١٩٩٨، أعاد صندوق المشاريع الإنتاجية النهج الذي يتبعه في معالجة تمويل المشاريع الصغيرة وذلك استنادا إلى الدروس المستفادة من التجارب التي اكتسبها في ملاوي وفي أماكن أخرى. وكانت المساعدة السابقة تركز على برامج ضمان الائتمانات المربوطة بصلات بين المصارف التجارية ومؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة. ويقدم الصندوق الآن الدعم المباشر إلى مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة الفتية والواعدة إضافة إلى المؤسسات المالية الأكثر نضجا التي تُوسع من نطاق خدماتها لتشمل المناطق الريفية، ولا سيما المناطق النائية.

المربع ٢: أقامت إحدى مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي تتخذ من نيروبي، كينيا، مقرا لها والتي يطلق عليها اسم ''Pride Africa مفخرة أفريقيا''، مؤسسة محلية لتمويل المشاريع الصغيرة في ملاوي وذلك من خلال منحة من صندوق المشاريع الإنتاجية قدرها ٣ ملايين دولار. وفي عام ٢٠٠٠ نجحت هذه العملية المحلية لتمويل المشاريع الصغيرة في تمكين ٦٠٠ ٣ من الفقراء الملاويين خلال ستة أشهر فقط من الحصول على ائتمانات. ومن المتوقع أن تظهر العملية أرباحا تشغيلية في عامها الرابع عندما يكون لديها ٠٠٠ ١٩ مستفيد تصل قيمة حافظة القروض المقدمة إليهم مبلغا قدره ٢,٤٤ مليون دولار.

مواطن القوة والتحديات

٩ - يبرز التحليل الوارد في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج مواطن الضعف والتحديات العديدة الموجودة في برمجة صندوق المشاريع الإنتاجية وإدارته، وهي معروضة أدناه في ثلاث فئات رئيسية هي: برامج التنمية المحلية، بما فيها إدارة الموارد الطبيعية؛ وتمويل المشاريع الصغيرة؛ والإدارة.

برامج التنمية المحلية

١٠ - في عام ١٩٩٥، بدأ صندوق المشاريع الإنتاجية بتركيز أنشطته على الحكم المحلي فهيأ بذلك بيئة ملائمة جديدة. وبالنظر لقصر هذه الفترة، لا تزال البرمجة جديدة نسبيا في العديد من البلدان. ويسعى صندوق المشاريع الإنتاجية جاهدا، بوصفه صندوقا صغيرا ذا موارد محدودة، إلى رفع درجة الكفاءة والفعالية إلى أقصى حد ممكن ويعمل بصفة عامة في البلدان التي يمكن أن يؤدي النهج الذي يتبعه فيها إلى تحقيق نتائج على أفضل وجه.

١١ - وبالرغم من عدم قدرة إطار النتائج الاستراتيجي على معرفة تفاصيل برامج التنمية المحلية، فإن التحليل الشامل للبرمجة الجارية يؤكد وجود بعض مواطن القوة وبعض التحديات.

١٢ - وكان تخطيط برامج التنمية المحلية الممولة من صندوق المشاريع الإنتاجية قائما بصفة عامة على المشاركة على الصعيد المحلي حيث شارك فيه أفراد من المجتمع المحلي - أو شارك فيه ممثلوهم لدى لجان التنمية المحلية - واشتمل التخطيط على تحديد الاحتياجات، وتخطيط المشاريع، وتنفيذ المشاريع الصغيرة. وساهمت المرأة بنشاط على جميع الصعد ولكن يتحتم زيادة مشاركتها فيها نوعيا وكميا. وأدى تطوير قدرات السلطات المحلية وغيرها من العناصر الفاعلة على التنمية المحلية إلى تسهيل الموافقة على خطط التنمية المحلية. كما أدى تطبيق معايير الأداء على التمويل غير المشروط المقدم في شكل منح إلى إضافة الشفافية والمساءلة على التخطيط والتمويل على الصعيد المحلي. ولقد حقق صندوق المشاريع الإنتاجية درجة أخرى من النجاح في جميع المشاريع التي تُحدث أثرا - من خلال الاتصال والدعوة - في السياسات الوطنية و/أو المحلية الرامية إلى إزالة المركزية.

١٣ - وبينما يضع الصندوق أهدافا طموحة لتكرير التجربة، فهو يسلم أن تحقيق ذلك يستلزم بعض الوقت. ومع ذلك، تتأكد صلاحية النهج الذي يتبعه صندوق المشاريع الإنتاجية مع كل شراكة جديدة، ومع تكرار كل نموذج من نماذج الصندوق، وفي كل مرة تُطبق فيها حكومة ما نموذج الصندوق على مناطق أخرى. ويبين تحليل الهدف الفرعي والمحصلة النهائية الناشئة عنه بأن صندوق المشاريع الإنتاجية قد حقق هذا النوع من النجاح في عدة بلدان منها على سبيل المثال أوغندا والسنغال وفييت نام وكمبوديا وملاوي وموزامبيق.

١٤ - وكان التقدم المحرز في مجال إدارة الموارد الطبيعية متفاوتا ولم تتطرق المؤشرات المستخدمة في إعداد التقرير السنوي الأول الذي يركز على النتائج لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية إلى ذكر أي وجه من أوجه التقدم. وبعد إجراء تقييم متعمق لحافظة مشاريع التنمية البيئية في عام ١٩٩٨، أدخل صندوق المشاريع الإنتاجية في عام ١٩٩٩ النهج

الإيكولوجي في برامج التنمية المحلية لتكون بمثابة ''نافذة خضراء'' مما أدى إلى زيادة توثيق صلات تعامله مع السلطات المحلية. وقد عالج هذا النهج النتيجة القائلة بأن مشاريع التنمية البيئية تجاهلت الاستراتيجية المؤسسية المتعلقة بالاستدامة الطويلة الأجل والملكية الوطنية وذلك عن طريق التركيز على المؤسسات المجتمعية على وجه الحصر وعدم التعامل مع النظراء الحكوميين المحليين. وفي حلقة العمل المعنية بالتنمية المحلية وإزالة المركزية عن إدارة الموارد الطبيعية، المعقودة في كوتونو، بنن، في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠، لوحظ أن إجراءات وآليات التشخيص والتخطيط المعتمدة في المشاريع استطاعت إقامة تحالفات أقوى بين العناصر الفاعلة المحلية. وأدى وضع أدوات التخطيط وبناء القدرات في متناول المجتمعات القروية إلى تمكينها من ممارسة دور حاسم في إدارة الموارد الطبيعية. فقد أدرك السكان المحليون مشاكلهم البيئية على نحو أفضل وسارعوا بالتالي إلى تجريب أفضل الممارسات في إدارة الموارد الطبيعية ثم اعتماد تلك الممارسات في وقت لاحق. وكان الهدف الفرعي والمحصلات النهائية المتعلقة بإدارة الموارد الطبيعية طموحين أكثر من اللازم لأنهما: (أ) يستلزمان إجراء تغييرات في طريقة معالجة إدارة الموارد الطبيعية؛ (ب) يستندان إلى رابطة سببية معقدة؛ (ج) يتوقفان على عدد كبير من المتغيرات التي لا يمكن التحكم بها من قبيل سياسات المدخلات وأسعار المنتجات. ولهذه الأسباب، فإن استراتيجية صندوق المشاريع الإنتاجية في ميدان إدارة الموارد الطبيعية لا تزال في طور النشوء حتى بعد مرحلة التأسيس.

١٥ - وبالرغم من أن صندوق المشاريع الإنتاجية حقق نجاحات كبيرة في ميدان الحكم المحلي خلال السنوات الخمس الماضية، فإنه يتحتم على المنظمة أن تعالج حاجتين هامتين هما: (أ) أن تحسين نظم الرصد والتقييم على صعيد المشروع سيوفر للصندوق إمكانية انتفاع أكبر من الدروس المفيدة؛ (ب) أن زيادة توفير الصيانة الملائمة للبنية التحتية سيحسن قدرتها على الاستمرار. وقد حدد تقرير نتائج التقييم لعام ١٩٩٩ مواطن الضعف هذه، ووضع صندوق المشاريع الإنتاجية عدة استجابات لها وأكدت البيانات الواردة في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج، من جديد، الحاجة إلى جعل مسألة إجراء تغييرات ملائمة إحدى الأولويات.

عمليات تمويل المشاريع الصغيرة

١٦ - تتولى الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة التابعة لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية إدارة وتقديم الدعم التقني لحافظة القروض الصغيرة الممولة من صندوق المشاريع الإنتاجية ولبرنامج ''ميكروستارت Mic orstart'' الممول من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ كما تُقدم خدمات استشارية تقنية إلى المكاتب القطرية التابعة للبرنامج الإنمائي. وفي حين لم يتناول تحليل البيانات الواردة في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج إلا المشاريع الممولة من صندوق المشاريع الإنتاجية، فإن الدور الذي لعبته الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة في توفير القروض الصغيرة لكلا المنظمتين كان دورا هاما. وعقب الاستعراض المستقل الذي أجراه الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أفقر الفقراء لأنشطة تمويل المشاريع الصغيرة التي يضطلع بها صندوق المشاريع الإنتاجية، تم إلغاء العديد من المشاريع أو إعادة صياغتها بالكامل لتعكس السياسة الجديدة المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة. وبعد أن استخدم الصندوق المعايير التي أبرزها في ورقة العمل التي أعدها في آذار/مارس ١٩٩٩ عن تمويل المشاريع الصغيرة، والتي تتعلق بالحد الأدنى من الشروط اللازمة لبرامج تمويل المشاريع الصغيرة القابلة للاستمرار، المعنونة (''الإنتفاع من الدروس المستفادة'')، فصل الصندوق غالبية استثماراته في تمويل المشاريع

الصغيرة عن مشاريعه المتعلقة بالحكم المحلي وجعلها استثمارات ''مستقلة''. ومع ذلك، لا تزال عدة استثمارات في تمويل المشاريع الصغيرة مربوطة ببرامج إنمائية أخرى تستلزم الرصد الوثيق من ناحية جدواها.

١٧ - كما أبرزت سياسة الصندوق في مجال تمويل المشاريع الصغيرة الحاجة إلى موازنة التركيز الجغرافي على المناطق الريفية النائية بالشروط المسبقة الأخرى (الكثافة السكانية، والتماسك الاجتماعي، والإمكانات الإقتصادية وما إلى ذلك) وبغية كفالة استدامة الاستثمارات. وبينما تم إحراز تقدم كبير في مجال تقييم الحد الأدنى من الشروط اللازمة لتطوير تمويل المشاريع الصغيرة في المناطق الريفية النائية على أساس مستدام فإن هذا المجال لا يزال من التحديات التي تواجه صندوق المشاريع الإنتاجية فيما يقدمه من تمويل للمشاريع الصغيرة.

١٨ - وفي عام ٢٠٠٠، قام صندوق المشاريع الإنتاجية بتحسين نوعية وحسن توقيت تقارير أدائه عن الاستثمارات في تمويل المشاريع الصغيرة. وبينما أسفر هذا التحسين عن نتائج جديدة بالنسبة للاستثمارات الأحدث عهدا، إلا أنه كان أقل فعالية بالنسبة لبعض المشاريع الأقدم عهدا. وبالإضافة إلى ذلك، أكدت التقارير السنوية التي تركز على النتائج الحاجة إلى تحسين التعاريف المتضاربة للمؤشرات الرئيسية وطريقة حسابها.

١٩ - وفاقت أهمية التركيز على بناء القدرات المؤسسية أهمية تقييم أثر التدخلات الجارية على أرض الواقع. ورغم ذلك، فإن الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة تؤيد تطوير الأدوات التي يطلق عليها اسم ''تقييم أثر خدمات المشاريع الصغيرة AIMS'' التي تم تجريبها على أحد مشاريع برنامج ''ميكروستارت'' في عام ٢٠٠٠. وهذه الأدوات يمكن أن تسهل أيضا الإبلاغ عن المسائل المتعلقة بالجنسين في المستقبل.

الإدارة

٢٠ - المهمة الكبرى التي واجهت صندوق المشاريع الإنتاجية في عام ٢٠٠٠ تمثلت في تنفيذ توصيات التقييم الخارجي الذي أجري للصندوق في عام ١٩٩٩ (انظر الفقرة ١ أعلاه). وعلى الرغم من أن وتيرة التقدم المحرز كانت أبطأ مما هو متوقع، فقد حقق الصندوق نجاحات مقبولة تحسنت بفضلها عملية البرمجة التي يقوم بها: فقد نقح الصندوق عملية الصياغة التي يقوم بها وألغي عددا من المشاريع وأعاد تشكيل المنظمة ووافق على الاستراتيجيات المتعلقة بأثر السياسات وتكرارها، والدروس المستفادة، وأفضل الممارسات. ورسَّخت المنظمة شراكتها مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ٢٠٠٠؛ وتضمنت خطة إدارة أعمال الصندوق للفترة ٢٠٠١-٢٠٠٢ موجزا عن الخطوات التي ستتخذ لتمتين هذه العلاقة الأساسية. ومرة أخرى، أظهر الصندوق قدرته على التكيف وعلى إدخال التغييرات اللازمة بطريقة فعالة وكفؤة. وقد تحقق هذا إلى حد كبير بفضل تفاني ومهارة موظفي صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية سواء في الميدان أو في المقر.

٢١ - وبالرغم من التقييم الإيجابي للمنظمة الذي أقره المجلس التنفيذي في عام ١٩٩٩، لم تشهد التبرعات الصافية المقدمة من المانحين أية زيادة. ونتيجة لذلك، لم يتمكن الصندوق من الاستجابة على نحو كامل للطلبات التي قدمتها البلدان المشمولة بالبرامج للحصول علىدعم من الصندوق. وعلى الرغم من أن صغر حجم الصندوق يعتبر من المزايا النسبية التي يتمتع بها، فإن الصندوق، بدون موارد مالية إضافية - سواء كانت أساسية أو غير أساسية، سوف يعاني في نهاية المطاف من مصاعب تشغيلية، الأمر الذي يدل عليه الانخفاض في عدد الموافقات على مشاريع جديدة.

جيم – المهام التشغيلية والإدارية في المستقبل

٢٢ – عقب تحليل التقرير السنوي الذي يركز على النتائج، وبالتشاور مع الموظفين، حددت إدارة صندوق المشاريع الإنتاجية المهام ذات الأولوية التالية التي سيتم تنفيذها في السنتين القادمتين:

(أ) **السياسة العامة:** وضع الاستراتيجية الجديدة للصندوق المتعلقة بأثر السياسة العامة وتكرار التجربة موضع التطبيق.

(ب) **الأداء التشغيلي** وضع إدارة الموارد الطبيعية موضع التطبيق في إطار برامج التنمية المحلية؛ وتحسين الرصد والإبلاغ عن جميع المشاريع – اعطاء صورة أوضح عن إنجازات الصندوق في مجال إدارة الموارد الطبيعية وتحسين الاتساق في الإبلاغ عن تمويل المشاريع الصغيرة؛ وتطبيق التحسينات الموعود بها المبينة في الوثائق السابقة المتصلة بصيانة البنية التحتية، بما يكفل زيادة قابليتها للاستمرار.

(ج) **التمويل:** التركيز على تعبئة الموارد.

(د) **الأثر:** إعداد تقييم أثر تدخلات الصندوق في عام ٢٠٠٢.

ثانيا – تفصيل النتائج

ألف – تحليل الأداء بحسب الهدف الفرعي

٢٣ – ترد في الفقرة ٦ من مرفق هذه الوثيقة فئات تصنيفات الأداء المتعلقة بالمحصلات النهائية لكل هدف من الأهداف الفرعية. وتشير عبارة ''لم يصنف'' إلى عدم وجود بيانات كافية لإجراء تحليل للأداء.

الهدف الفرعي ١: زيادة إمكانية وصول الفقراء، على نحو مستدام، إلى السلع والخدمات العامة عن طريق الحكم المحلي الرشيد.

المحصلات النهائية	الأداء
تحسين قدرة المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني على الاشتراك في تخطيط التنمية المحلية.	مُرضٍ
إضفاء الطابع المؤسسي على عمليات التخطيط القائم على المشاركة، على الصعيد المحلي.	أنجز جزئيا
إضفاء الطابع المؤسسي على آليات التمويل القائمة على مبادئ الحكم الرشيد، على الصعيد المحلي.	أنجز جزئيا
تحسين السلطات المحلية إمكانية الوصول إلى مصادر التمويل المستدامة.	أنجز جزئيا
زيادة القدرة المحلية على إقامة البنية التحتية وإيصال الخدمات العامة.	مُرضٍ
زيادة القدرة المحلية على صيانة البنية التحتية ومواصلة الخدمات العامة.	أنجز جزئيا
تمكين المجتمعات المحلية من مساءلة السلطات المحلية عن إقامة البنية التحتية وإيصال الخدمات العامة.	مُرضٍ

المحصلات النهائية	الأداء
تحسين السياسة الوطنية والأطر التنظيمية المتعلقة بإزالة المركزية وتقوية الحكم المحلي.	مُرضٍ
قيام سائر المانحين والحكومات المركزية بتكرار أفضل الممارسات المستخلصة من المشاريع الرائدة التي يقوم بها صندوق المشاريع الإنتاجية.	مُرضٍ

المربع ٣: ما زال برنامج التنمية المحلية في محافظة نامبولا في موزامبيق – الذي يعد من الأمثلة الناجحة على تكرار الحكومة للتجارب الناجحة – ما زال يحاول جاهدا إقامة توازن مناسب بين مشاركة سكان الأرياف من ناحية والحاجة إلى تحقيق نتائج من ناحية أخرى. وتكفل المنهجية المتبعة حاليا زيادة إمكانية الانتفاع من البنية التحتية الأساسية، ولكن يمكن إنفاق الأموال بشكل أكفأ عندما يكون سكان الأرياف في وضع أفضل يمكنهم من التعبير عن شواغلهم بدقة. ولا تزال مشاركة المرأة ضعيفة نسبيا ولكن البرنامج يعمل على معالجة تلك المسائل من الناحيتين الكمية والنوعية. وفي نيكاتا تمثلت الشكوى العامة التي أعربت عنها الحوامل في بُعد المسافة التي ينبغي عليهن قطعها للوصول إلى أقرب مركز صحي. وذكر أحد الأهالي قائلا ''وجدنا أن المركز الصحي يمثل أهم مسألة بالنسبة لنا لأن المرء بحاجة لأن يكون في صحة تامة كيما يتمكن من الذهاب إلى المدرسة أو العمل''.

٢٤ – تشمل مبادئ الحكم المحلي الرشيد الوارد تعريفها في إطار النتائج الاستراتيجي المساءلة والشفافية والاشتراك في التخطيط وعملية صنع القرار. وتأكد بنتيجة تحليل السلع والخدمات العامة الناشئة عن المشاريع الممولة من صندوق المشاريع الإنتاجية أن البُنية التحتية الاجتماعية تمثل الطلب الأكثر شيوعا الذي تنشده المجتمعات المحلية. وأظهرت دراسة حافظة مشاريع الصندوق أنه تمكن من زيادة إمكانية وصول الفقراء، على نحو مستدام، إلى السلع والخدمات العامة في المجالات التي تقدم المنظمة الدعم إليها. لكن هذا لا يعطي إلا صورة جزئية عن إنجازات الصندوق: إذ أن إضافة عامل تأثير الصندوق في السياسات الوطنية وتكرار النهج الذي يتبعه في برامج التنمية المحلية من قِبَل المانحين والحكومات يضاعف المساهمة الفعلية للصندوق، حسبما يستدل على ذلك، على سبيل المثال، من برامجه في أوغندا وفلسطين وكمبوديا وملاوي وموزامبيق.

٢٥ – وأظهر هذا الهدف الفرعي للعيان تنوع شركاء صندوق المشاريع الإنتاجية على الصعيد المحلي. وأدت الشراكات بين الحكومة المركزية والحكومة المحلية إلى رسم السياسة الوطنية والتأثير فيها من خلال الدروس المستفادة انطلاقا من القاعدة فصاعدا، على الصعيد المحلي. وتكفلت الشراكات مع المنظمات غير الحكومية المحلية ورابطات المجتمع المدني بأن تستمر برامج صندوق المشاريع الإنتاجية في الاستجابة للاحتياجات وأن تضع بالتالي القاعدة التي تُبنى عليها السياسات التي تخدم الفقراء.

٢٦ - وواصل الصندوق الشراكة مع البرنامج الإنمائي في مجال التنمية المحلية. وقد جمع هذا التكافل خبرة البرنامج الإنمائي في مرحلة وضع الاستراتيجيات مع معرفة الصندوق وخبرته العميقتين على الصعيد المحلي.

٢٧ - وحيث أن الحكومات الوطنية تعتبر الشريكة الرئيسية في تدخلات صندوق المشاريع الإنتاجية، فإن ملكيتها للبرامج وعزمها على تكرار التجارب الناجحة يضيفان عنصر قابلية استمرار تلك التدخلات. وقد شجع الصندوق الحكومات الوطنية على ملكية البرامج التي ينفذها الصندوق وعلى تهيئة بيئة مواتية للسياسات وتقديم العون لها.

٢٨ - وأخيرا، يقوم المانحون الثنائيون والمتعددو الأطراف بدور رئيسي في تكرار تجربة برامج التنمية المحلية الناجحة ريثما تتمكن الحكومة من القيام بذلك بنفسها. ويتخذ تكرار التجربة عدة أشكال ويمكن أن يمتد على عدة سنوات: ففي عام ١٩٩٥، أقام الصندوق شراكة مع البنك الدولي لاختبار السياسة ولرسم استراتيجيات اللامركزية في أوغندا. ودفع نجاح هذا الجهد البنك الدولي إلى توسيع نطاق هذا المشروع ليشمل البلد بأكمله وذلك من خلال القروض التي قدمتها المؤسسة الإنمائية الدولية التابعة للبنك. كما جرى توسيع نطاق هذا التعاون ليشمل تنفيذ برامج في السنغال وملاوي وموزامبيق في عام ٢٠٠٠. وواصل الصندوق إقامة شراكات مع المانحين الثنائيين ومنها على سبيل المثال الشراكة التي أقامها الاستراليون في فييت نام، والبلجيكيون في مالي والنيجر والهولنديون في موزامبيق.

الهدف الفرعي ٢: زيادة إمكانية وصول الفقراء، ولا سيما النساء منهم، إلى الخدمات المالية على نحو مستدام عن طريق تعزيز مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة وتهيئة بيئة مواتية.

المحصلات النهائية	الأداء
منح الفقراء، ولا سيما النساء منهم، قدرة أكبر على الوصول إلى خدمات تمويل المشاريع الصغيرة.	مُرضٍ
وجود مؤسسات لتمويل المشاريع الصغيرة قابلة للاستمرار ماليا وقادرة على تقديم خدمات ذات نوعية جيدة.	مُرضٍ
نجاح البلدان بتحسين بيئاتها المواتية لدعم تنمية تمويل المشاريع الصغيرة.	مُرضٍ

المربع ٤: في نيكاراغوا، نقل مشروع ممول من قِبَل صندوق المشاريع الإنتاجية مبلغا قدره ٢,٨٦ مليون دولار إلى مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة العاملة في الأقضية الشمالية الخمس. وقام المشروع بوضع معايير للصناعة في نيكاراغوا من خلال إنشاء صندوق للائتمان المتجدد تتولى إدارته إحدى المؤسسات المحلية، بإرساء انضباط مالي في المنطقة. وتُبين معدلات سداد الائتمانات بنسبة ١٠٠ في المائة من قِبَل مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة أهمية الجمع بين تقوية المؤسسات مع إمكانية الوصول إلى الائتمانات المالية.

٢٩ - وأكدت المحصلات النهائية الثلاث لهذا الهدف الفرعي إحراز تقدم مرضٍ. فقد زادت مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة المدعومة من قِبَل صندوق المشاريع الإنتاجية إمكانية وصول الفقراء، بصفة عامة، إلى خدمات تمويل المشاريع الصغيرة، حسبما يدل عليه ارتفاع عدد المقترضين والمدخرين الفعليين. واشتملت مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة كافة على عدد من النساء وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة. وبالرغم من أن تقديم التقارير على نحو متواصل وملائم لا يزال موضع نقاش مع العديد من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة، فقد بدأت تلك المنظمات في وقت مبكر في إرساء أفضل الممارسات - من قبيل تحديد أسعار الفوائد لتغطية التكاليف الكاملة لإيصال الخدمات، وإبقاء حالات التأخر في الدفع عند مستويات منخفضة، والسعي للقضاء على حالات العجز عن الدفع تماما. وشهد تركيز الصندوق على بناء القدرات المؤسسية تقدما في مجال الاكتفاء الذاتي لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة من الناحيتين التشغيلية والمالية. وهذا أمر يستحق الذكر لأن الصندوق يدعم المؤسسات الصاعدة والواعدة كما يدعم مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة الأقدم عهدا التي تسعى إلى توسيع نطاق تدخلاتها في أرياف أفريقيا. وأيّد الصندوق بنشاط تهيئة بيئات مواتية لتمويل المشاريع الصغيرة. ومن المفهوم أن مساهمة الصندوق على هذا الصعيد لا تزال محدودة نوعا ما.

٣٠ - وعن طريق بناء قدرة هذه المؤسسات ودعم عمليات بدء المشاريع وتحديد المنظمات القادرة على ''إحراز تقدم''، يعمل الصندوق على زيادة قدراتها على توفير خدمات ذات نوعية جيدة إلى المستفيدين الراغبين في الحصول علىقروض صغيرة. ويؤدي التنافس في أسواق الخدمات المالية إلى زيادة الكفاءة الأمر الذي يفيد الفقراء من خلال تخفيض التكاليف.

٣١ - ولم تحتسب المحصلات النهائية سوى المشاريع الممولة من صندوق المشاريع الإنتاجية. ففي أعقاب دمج الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة في صندوق المشاريع الإنتاجية في عام ١٩٩٩، واصل الصندوق القيام بدور نشط في إدارة ما يزيد على ٢٠ مشروعا من مشاريع ''ميكروستارت'' الممولة من صندوق المشاريع الإنتاجية، وتقديم الدعم لها. ويقوم مشروع ''ميكروستارت'' حاليا، الذي شُرع به في عام ١٩٩٧، بتوظيف أموال في ٦٥ مؤسسة من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة في ١٤ بلدا. وضاعفت مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة هذه مجتمعة من عدد المستفيدين الفعليين الذين تقدم إليهم خدمات بمعدل يزيد على ثلاثة أضعاف، أي من خط أساس قدره ١٩١ ٤٨ مستفيدا إلى ٤١٦ ١٥١ مستفيدا في عام ٢٠٠٠. وفي الفترة ذاتها، ارتفعت النسبة المئوية للمستفيدات اللائي يتلقين الخدمة من ٧٥ في المائة إلى ٨٤ في المائة. ويدل انخفاض متوسط حجم القروض بالمقارنة مع نصيب الفرد الواحد من الناتج المحلي الإجمالي والتركيز على خدمة النساء دلالة قوية على أن مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة تلك تخدم الفقراء. وتابعت الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة برنامج تعلمها عن طريق تعزيز فهم دور المدخرات في أفريقيا ودعم ذلك الدور من خلال البحث وتطوير المنتجات اللذين يقوم بهما برنامج ''مدخرات أفريقيا - Micro Save'' وهو برنامج يتلقى الدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومن الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أفقر الفقراء ومن إدارة التنمية الدولية التابعة للمملكة المتحدة.

٣٢ - وأقام صندوق المشاريع الإنتاجية شراكات مع مقدمي خدمات دوليين أقوياء من الناحية التقنية، ومع الوكالات الحكومية، ومع المانحين ومنظمات الدعم والمؤسسات التعليمية. وسهّلت التحالفات الاستراتيجية مع المانحين ومع المؤسسات الراسخة لتمويل المشاريع الصغيرة ومع القطاع المصرفي التجاري توسيع نطاق المؤسسات الجديدة لتمويل المشاريع الصغيرة.

كما عزّزت الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة شراكاتها مع المانحين الثنائيين والمتعددي الأطراف من قبيل الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أفقر الفقراء، ومصرف التنمية الأفريقي.

الهدف الفرعي ٣: تحسين سبل العيش المستدام للفقراء عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة إمكانية وصولهم إلى الموارد الطبيعية وللإدارة المحلية لتلك الموارد

المحصلات النهائية	الأداء
زيادة قدرة السلطات المحلية على تخطيط الأنشطة المتصلة باستغلال الأراضي والاستثمار فيها.	أُنجز جزئيا
اتباع المجتمعات المحلية الموجودة في بيئات هشة ممارسات قابلة للاستمرار و/أو أكثر إنتاجية في مجال استغلال الأراضي.	أُنجز جزئيا
تنوع الفرص لكسب العيش في المجتمعات المحلية الريفية.	لم يُضف
تمتع السكان المحليين بقدرة أكبر على الوصول إلى الأسواق.	لم يُضف
تمتع السلطات المحلية وشرائح المجتمع ومجموعات المستعملين بالقدرة على إدارة الموارد الطبيعية على نحو مستدام.	دون مستوى التوقعات
لجوء المجتمعات المحلية إلى الآليات المؤسسية لحل النزاعات المتصلة بإدارة الموارد الطبيعية.	دون مستوى التوقعات

المربع ٥ – في تموز/يوليه ٢٠٠٠، أجرت الحكومة البلجيكية تقييما لمشروع التنمية البيئية المعروف باسم ''صندوق البقاء Survival Fund'' الذي تنفذه بلجيكا بالاشتراك مع صندوق المشاريع الإنتاجية في بانكاس، مالي، وتوصلت من خلاله إلى نتيجة مفادها ''أن المشروع مكّن الفقراء وحسّن ظروفهم المعيشية''.

- استخدم المشروع ما يتسم به من مرونة في سبيل المساعدة على إقامة هياكل ما قبل الكوميونات، وذلك في انتظار نتائج الانتخابات المحلية وإقامة ترتيبات إدارية لا مركزية بشكل رسمي؛ وأدى بذلك دورا في إرساء الأسس اللازمة لإزالة المركزية المرتقبة.

- كان لتأمين مستودعات القمح المتاح للسكان المحليين إمكانية الإنتفاع منها – ولا سيما المعوزون منهم – أثر عظيم: ففي أوقات الشدة، لم يعد يتوجب على الأسرة الواحدة العمل لصالح أسرة أخرى وإنما أصبح في استطاعتها الاقتراض من مستودعات القمح في الوقت الذي تواصل فيه زراعة حقولها الخاصة.

- على الرغم من أن النساء يشكلن ٢٩ في المائة من أصل ٢٧٣ شخصا ينتمون إلى

٨٩ قرية ولديهم تدريب في تقييم الاحتياجات، لا تـزال المرأة مستبعدة من الحلقة التقليدية لصنع القرار.

٣٣ - وفي هذا التقرير السنوي الذي يركز على النتائج تعين قياس مدى تحسن سبل العيش المستدام بالنسبة للفقراء عن طريق اقتفاء مدى زيادة إنتاجية الاقتصاد الريفي المحلي والإدارة المحلية للموارد الطبيعية. ويشير الإبلاغ غير المنتظم والأداء غير المرضي في أغلب الأحيان للمشاريع التي قدمت تقارير وإلى أن مساهمة صندوق المشاريع الإنتاجية في هذا الهدف الفرعي كانت مساهمة محدودة في عام ٢٠٠٠.

٣٤ - وكان من الصعب تحليل هذا الهدف الفرعي لعدة أسباب هي: (أ) بالرغم من تقديم تقارير من قِبَل تسعة مشاريع للتنمية البيئية وستة مشاريع للتنمية الريفية فإن عددا قليلا منها نسبيا تابع المسائل المشمولة بالهدف الفرعي ٣؛ (ب) حصلت ثلاثة مؤشرات على رد غير كاف. ولهذا يجب العمل من جديد في عام ٢٠٠١ على المحصلات النهائية لإطار النتائج الاستراتيجي والمؤشرات المتعلقة بالهدف الفرعي ٣.

٣٥ - تبين أن غالبية الشركاء في مشاريع الهدف الفرعي ٣ لصندوق المشاريع الإنتاجية موجودون على الصعيد المحلي، بمن فيهم الزعماء التقليديون والمنظمات المجتمعية والخدمات الإرشادية والسلطات المحلية. وانضم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في غالبية المشاريع وطوَّر الصندوق علاقة وثيقة مع ''صندوق البقاء البلجيكي'' العامل في مالي والنيجر.

الهدف الفرعي ٤: التشجيع على إقامة منظمات مليئة ماليا وبإمكانها وضع وتنفيذ برامج ذات نوعية جيدة في مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة.

المحصلات النهائية	الأداء
انتقال صندوق المشاريع الإنتاجية من تنقيح السياسات إلى التركيز على الأثر المترتب على العمليات.	مُرضٍ
محافظة صندوق المشاريع الإنتاجية على كفالة النوعية من خلال إيجاد ملاك ماهر وتحسين عناصر دورة المشروع ومواصلة التعلم من خلال الرصد والتقييم.	مُرضٍ
زيادة صندوق المشاريع الإنتاجية مزاياه النسبية إلى أقصى حد ممكن عن طريق تحسين الشراكات .	مُرضٍ
رفع مستوى صندوق المشاريع الإنتاجية من ناحيتي الكفاءة وفعالية التكلفة من خلال تحسين متابعة وتحليل شؤونه المالية.	مُرضٍ
قيام صندوق المشاريع الإنتاجية بخلق ثقافة قادرة على تعبئة الموارد تستند إلى أداء وكفاءة قابلين للقياس وانتفاع كامل من قيمة الأموال.	أُنجز جزئيا
قيام صندوق المشاريع الإنتاجية بتنويع قاعدة موارده وبزيادة عدد المانحين	أُنجز جزئيا

٣٦ - نقلت المنظمة محور اهتمامها من تنقيح السياسة العامة إلى تنفيذها. وقد عكست المشاريع الجديدة المنفذة في عام ٢٠٠٠ هذا الانتقال وتم إدخال التعديلات اللازمة على المشاريع الحالية، حسب الاقتضاء. وأغلق الصندوق المشاريع غير المنتجة والمشاريع الخارجة عن نطاق اختصاصه.

٣٧ - وحسَّن الصندوق نوعية برمجته عن طريق إدماج الدروس المستفادة وتحسين عملية الصياغة وترتيب حافظة مشاريعه. وبالرغم من قيام الصندوق ببذل جهد كبير لزيادة الموارد المتاحة في عام ٢٠٠٠، إلا أن النتائج الفعلية لا تزال تشكل مصدر قلق للصندوق. ولقد حافظ الصندوق على سلامته المالية ولا يزال مليئا من هذه الناحية ولكن يتوجب زيادة التمويل الأساسي وغير الأساسي للصندوق كيما يحافظ على مستويات إنفاقه الحالية على البرامج. وبغية تنفيذ السياسة العامة الجديدة بسرعة وفعالية، وافق الصندوق في الفترة بين عامي ١٩٩٥ و ١٩٩٩ على المشاريع التي يتجاوز إجمالي تكاليفها السنوية التبرعات السنوية. وتطَّلب هذا من الصندوق الاستعانة بسيولته المتراكمة مما أدى إلى إنقاص موارده الأساسية - وهو نقص لم يُعوَّض لغاية الآن بزيادة مقابلة من تبرعات المانحين الصافية والتمويل غير الأساسي.

٣٨ - وحاول الصندوق رفع أثره في تخفيف حدة الفقر إلى الحد الأقصى بإقامة شراكات استراتيجية شملت جميع جوانب عمل الصندوق. ورسخ الصندوق والبرنامج الإنمائي شراكتهما في عام ٢٠٠٠. وثبت أن هذه العلاقة تُكمل بعضها بعضا في عدة أشكال باعتبار أن البرنامج الإنمائي أعاد توجيه أنشطته في مرحلة بداية المشروع وظهور فرص لتطبيق تجارب صندوق المشاريع الإنتاجية في مرحلة نهاية المشروع في مجالي التنمية المحلية وتمويل المشاريع الصغيرة. كما زاد الصندوق عدد شراكاته مع المنظمات البحثية والمؤسسات التقنية والممارسين في الميدان - من قبيل مركز بحوث التنمية في كوبنهاغن، ومؤسسة فورد، وبرنامج تنمية البلديات (بنن) وجامعة ويسترن كيب.

باء - تحليل المحصلات النهائية بحسب مجال الدعم الاستراتيجي

مجال الدعم الاستراتيجي ١-١: التشجيع على إجراء عملية تخطيط إنمائي قائمة على المشاركة على الصعيد المحلي.

المحصلة النهائية ١-١-١: تحسين قدرة المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني على الاشتراك في تخطيط التنمية المحلية. [مرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية للمشاريع التي تستخدم فيها المجتمعات المحلية نُهُجا قائمة على المشاركة من أجل تقييم الاحتياجات.	١٦ مشروعا	١٤ مشروعا (٨٧,٥ في المائة) [مُرضية]
(ب) النسبة المئوية للمشاريع التي شهدت زيادة في اشتراك المرأة في تقييمات الاحتياجات المجتمعية.	١٢ مشروعا	١٠ مشاريع (٨٣ في المائة) [مُرضية]
(ج) النسبة المئوية للمشاريع التي تُعِد فيها المجتمعات المحلية على نحو منتظم خطط استثمار سنوية.	٨ مشاريع	٧ مشاريع (٨٧,٥ في المائة) [مُرضية]

٣٩ - أبلغت غالبية المشاريع عن وجود لجان معنية بالتنمية لديها على صعيد القرية أو الكوميون وتربط السلطة المنتخبة محليا بأفراد المجتمع المحلي. وتم تحسين القدرة المؤسسية لهذه اللجان عن طريق التدريب على النهج القائمة على المشاركة والتخطيط المحلي وكذلك من خلال التجربة العملية. وبذا، صار بإمكان أفراد المجتمع المحلي، بمن فيهم النساء، تحديد الاحتياجات وفهم الخيارات والتعبير عن التوقعات. وشارك في التقييمات التي جرت في عام ٢٠٠٠ ما لا يقل عن ٦٣٧ ٣ قرية و/أو كوميون.

المحصلة النهائية ١-١-٢: إضفاء الطابع المؤسسي على عمليات التخطيط القائم على المشاركة على الصعيد المحلي. [أُنجزت جزئيا]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية للمشاريع التي وافقت فيها السلطات المحلية على خطط التنمية المحلية التي تستوفي الحد الأدنى لمعايير الجودة.	١٤ مشروعا	٨ مشاريع (٥٧ في المائة) [أنجزت جزئيا]
(ب) النسبة المئوية للمشاريع التي تعكس خطط التنمية المحلية فيها تقييمات الاحتياجات المجتمعية.	١٢ مشروعا	٧ مشاريع (٥٨ في المائة) [أنجزت جزئيا]
(ج) النسبة المئوية للمشاريع التي شارك فيها ممثلو النساء في إعداد خطط التنمية المحلية.	١٣ مشاريع	١٠ مشاريع (٧٧ في المائة) [مُرضية]

٤٠ - يعتبر إضفاء الطابع المؤسسي على عمليات التخطيط القائمة على المشاركة على الصعيد المحلي نشاطا تدريجيا غالبا ما يستغرق فترة طويلة من الزمن. وثمة عدة برامج تنمية محلية لم تنمُ بسرعة ويعزى هذا جزئيا إلى أن تقوية المهارات التقنية وبناء القدرات داخل المؤسسات المحلية استغرق وقتا أطول مما هو متوقع. وأدى هذا بدوره إلى أداء دون المستوى المرضي. وانخفضت النسبة المئوية لعدد النساء المشاركات انخفاضا كبيرا، الأمر الذي يشير إلى هيمنة الرجال على عملية التخطيط. ومع ذلك، يظهر تصنيف الموافقة العالي الذي حظيت به خطط التنمية المحلية بأن الخطط المحلية تستوفي المعايير المحددة.

مجال الدعم الاستراتيجي ١-٢: تشجيع الممارسات السليمة والمستدامة في مجالي التمويل والإدارة المالية على الصعيد المحلي.

المحصلة النهائية ١-٢-١: إضفاء الطابع المؤسسي على آليات التمويل القائمة على مبادئ الحكم الرشيد على الصعيد المحلي. [أنجزت جزئيا]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية التي تُظهر فيها تقارير مراجعة الحسابات تحسن امتثال الإجراءات التي تتبعها السلطات المحلية في مجالي الإدارة المالية والمحاسبة للمعايير الوطنية.	٧ مشاريع	٦ مشاريع (٨٦ في المائة) [مُرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(ب) النسبة المئوية للمشاريع التي تتمتع السلطات المحلية بإمكانية الوصول إلى سجلات الإنفاق العامة الخاصة بها.	٦ مشاريع	٤ مشاريع (٦٧ في المائة) [أنجزت جزئيا]
(ج) النسبة المئوية للمشاريع التي تمسك المجتمعات المحلية من أجلها سجلات مالية عن التكاليف النهائية للمشاريع الصغيرة.	٦ مشاريع	٣ مشاريع (٥٠ في المائة) [أنجزت جزئيا]

٤١ - على الرغم من تقديم عدد قليل من المشاريع نسبيا تقارير عن هذه المحصلة النهائية فإن مجرد البدء في إجراء مراجعة للحسابات يعتبر تقدما موضع ترحيب. ولم تقدم المؤشرات معلومات كاملة عن التدريب المعتبر الذي حصلت عليه السلطات المحلية. ومما يدعو للقلق عدم تقدم تقارير من قِبل عدد من المشاريع الأكثر تقدما التي يرعاها صندوق المشاريع الإنتاجية. ومن المعلوم أن بناء القدرة على إدارة برامج التنمية المحلية، حسبما ذكر آنفا، يستغرق وقتا طويلا ولهذا من السابق لأوانه جدا قياس مدى إضفاء الطابع المؤسسي على آليات التمويل في تنفيذ معظم المشاريع.

المحصلة النهائية ١-٢-٢: تحسين السلطات المحلية إمكانية الوصول إلى مصادر التمويل المستدامة. [أنجزت جزئيا]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية للمشاريع التي تتمتع السلطات المحلية من أجلها بإمكانية الوصول إلى مصادر مستدامة لتمويل خطط التنمية المحلية بعد توقف الدعم المقدم من صندوق المشاريع الإنتاجية.	٦ مشاريع	٥ مشاريع (٨٣ في المائة) [مُرضية]
(ب) النسبة المئوية للمشاريع التي تُستبدل فيها الأموال المقدمة من صندوق المشاريع الإنتاجية، بمعدل استبدال متزايد، بمصادر خارجية بديلة (من مصادر الحكومة المركزية أو من مانحين آخرين).	٥ مشاريع	٤ مشاريع (٨٠ في المائة) [مُرضية]
(ج) النسبة المئوية للمشاريع التي تحسنت فيها المعدلات المحلية لتحصيل العائدات.	٨ مشاريع	٣ مشاريع (٣٨ في المائة) [دون مستوى التوقعات]

٤٢ - في عام ٢٠٠٠، أكد صندوق المشاريع الإنتاجية أهمية تأمين شركاء عازمين على تكرار التجارب الناجحة قبل بدء تشغيل المشروع. وقد حققت المشاريع الجارية هذا أساسا، عن طريق إظهار نجاحها فيما تقوم به. وبدأت غالبية السلطات المحلية في زيادة إمكانية وصولها إلى مصادر التمويل المستدام - ويعتبر هذا بحد ذاته علامة إيجابية. وعززت استراتيجية الخروج الإلزامية الموجودة في جميع مشاريع صندوق المشاريع الإنتاجية الجديدة التزام الحكومة إما بتمويل برامج التنمية المحلية بعد انسحاب صندوق المشاريع الإنتاجية منها أو العثور على شركاء آخرين عوضا عن الصندوق. ويمكن أن يعزى أداء المشاريع الضعيف في تعبئة الموارد المحلية إلى عدة عوامل منها ضعف قاعدة الموارد وضعف قدرة دافعي الضرائب على التبرع.

مجال الدعم الاستراتيجي ١-٣: تطوير القدرة المحلية على إقامة البنية التحتية وإيصال الخدمات العامة على أساس مستدام والمحافظة عليهما.

المحصلة النهائية ١-٣-١: زيادة القدرة المحلية على إقامة البنية التحتية وإيصال الخدمات العامة. [مُرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية للمشاريع التي شهدت زيادة، على الصعيد المجتمعي، في عدد البنى التحتية والخدمات العامة.	٢٢ مشروعا	١٥ مشروعا (٦٨ في المائة) [أنجزت جزئيا]
(ب) النسبة المئوية للمشاريع المقترنة بعقود من أجل مشاريع صغيرة تم إنجازها في حدود ١٢٥ في المائة من الميزانية المخططة وفي إطار الوقت المحدد للإنجاز.	٩ مشاريع	٧ مشاريع (٧٨ في المائة) [مُرضية]
(ج) النسبة المئوية للمشاريع التي قُيِّمت فيها المشاريع الصغيرة تقييما إيجابيا من ناحية النوعية.	٩ مشاريع	٨ مشاريع (٨٩ في المائة) [مُرضية]
(د) النسبة المئوية للمشاريع التي أعرب فيها مستخدمو الخدمات والبنى التحتية عن رضاهم عن نوعية الخدمات/البنى التحتية، وأهميتها وإمكانية الوصول إليها وتكاليفها.	٩ مشاريع	٧ مشاريع (٧٨ في المائة) [مُرضية]

٤٣ - وأقامت جميع المشاريع بنى تحتية - باستثناء المموّل بقروض صغيرة. وحقق ثلثا تلك المشاريع أهدافها. وذكرت المشاريع التي قدمت تقارير عن الكفاءة، ومعظمها من برامج التنمية المحلية، أن غالبية البناء أنجزت ضمن الوقت المحدد والميزانية المحددة وكانت ذات نوعية مرضية. وبالنظر لتأخر بدء كثير من المشاريع في عام ٢٠٠٠، تدل جميع المؤشرات أنه سيكون هناك في عام ٢٠٠١ عمليات أكثر وأفضل لإقامة البنية التحتية وإيصال الخدمات العامة على الصعيد المحلي.

المربع ٦ - أعطت لجان تنمية الكوميونات في كمبوديا زخما للإنتاجية من خلال عملية المناقصات التنافسية التي خفضت تكاليف المشاريع التي تمولها صناديق التنمية المحلية بنسبة ١٥ في المائة.

المحصلة النهائية ١-٣-٢: زيادة القدرة المحلية على صيانة البنية التحتية الأساسية وتوفير الخدمات العامة. [أُنجزت جزئيا]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية للمشاريع التي تستوفي بنيتُها التحتية المادية المعايير التقنية للصيانة بعد ثلاث سنوات على إنجازها.	من المبكر احتسابها	[لم تصَّنف]
(ب) النسبة المئوية للمشاريع التي تنطوي على مشاريع صغيرة لها خطط/ميزانيات للتشغيل والصيانة	١٤ مشروعا	٨ مشاريع (٥٧في المائة) [أُنجزت جزئيا]

٤٤ - اعتبر تقرير نتائج التقييم لعام ١٩٩٩ التشغيل والصيانة مشكلة متكررة؛ وتقوم حاليا إدارة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بخطوات لتحسين الأداء (كوضع وتنفيذ نظام قائم على أساس المبادئ المتبعة في المنظمة والتي تقضي

بالمشاركة في الرصد والتقييم وبتقديم الدعم التقني للسلطات المحلية وفئات المجتمع المحلي من أجل إدارة أصول الاستثمارات وتشغيلها والمحافظة عليها). وقد خلص تحليل المؤشرات إلى استنتاج بنفس المعنى بتأكيده مجددا أهمية تنفيذ الحلول التي حددتها إدارة الصندوق.

المحصلة النهائية ١-٣-٣: تمكين المجتمعات المحلية من مساءلة السلطات المحلية عن إقامة البنية التحتية الأساسية وتوفير الخدمات العامة. [مُرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
النسبة المئوية للمشاريع التي تبين أن المجتمعات المحلية راضية عن وصول الجمهور إلى المعلومات المتصلة برصد الأموال والإجراءات المتبعة في المشتريات ومنح العقود وتنفيذها.	٩ مشاريع	٧ مشاريع (٨٧ في المائة) [مُرضية]

٤٥ - وصول الجمهور إلى المعلومات مدخل مؤد إلى الحكم الرشيد. فقد مكّنت الشفافية أفراد المجتمع المحلي من مساءلة السلطات المنتخبة محليا عما تتخذه من قرارات. وقد ولّد هذا الأمر في عام ٢٠٠٠ شعورا أكبر بالمشاركة عندما لم تقم المجتمعات المحلية بتحديد احتياجاتها فحسب بل أيضا باتباع عملية إتمام البنية التحتية المطلوبة.

مجال الدعم الاستراتيجي ١-٤: الدعوة إلى اتباع سياسات وطنية تؤيد اللامركزية وتكرار البرامج الرائدة.

المحصلة النهائية ١-٤-١: تحسين الأطر الوطنية التنظيمية والمتعلقة بالسياسات من أجل الأخذ باللامركزية وتعزيز الحكم المحلي. [مُرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) وجود وتطبيق الأطر التنظيمية الهادفة إلى زيادة مشاركة لجان التنمية المحلية وغيرها من المنظمات النابعة من المجتمع المحلي في عملية التخطيط المحلي.	٩ مشاريع	٦ مشاريع (٦٧ في المائة) [أنجزت جزئيا]
(ب) تعديل/استكمال الإطار الوطني القانوني والتشريعي المتعلق باللامركزية، استنادا إلى خبرة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية على الصعيد المحلي.	٧ مشاريع	٧ مشاريع (١٠٠ في المائة) [مرضية]

٤٦ - عمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بشكل وثيق مع الحكومات وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمانحين على تحسين الأطر الوطنية التنظيمية والمتعلقة بالسياسات من أجل الأخذ باللامركزية. وأسهمت الدروس المستفادة من البرامج الرائدة التي أطلقها الصندوق، سواء من حيث جمعها أو تحليلها أو توزيعها على الحكومات المركزية، إسهاما إيجابيا في رسم السياسات. ففي موزامبيق مثلا صيغ مشروع تشريعي استنادا إلى الخبرة المكتسبة من نموذج نامبولا (الذي حظي بتأييد الصندوق) وهو ينتظر إقراره.

المحصلة النهائية ١-٤-٢: تكرار المانحين الآخرين والحكومات المركزية أفضل الممارسات المتبعة في المشاريع الرائدة لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية. [مرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية للمشاريع التي يكررها حاليا مانحون آخرون	٥ مشاريع	٤ مشاريع (٨٠ في المائة) [مرضية]
(ب) النسبة المئوية للبلدان التي تكرر حاليا حكوماتها المركزية المشاريع الرائدة للصندوق.	٥ مشاريع	٥ مشاريع (١٠٠ في المائة) [مرضية]

٤٧ - كان التقدم المحرز بشأن هذه المحصلة إيجابيا ولا سيما فيما يتعلق بمشاريع الحكم المحلي. ففي كمبوديا، تطور برنامج يتلقى الدعم من صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حتى أصبح برنامجا للحكم الوطني، بجذب مانحين مثل الوكالة الألمانية للتعاون التقني وإدارة التنمية الدولية التابعة للمملكة المتحدة. وفي ملاوي، يساعد مصرف التنمية الأفريقي حاليا في تكرار تجربة صندوق تنمية المقاطعات في خمس مقاطعات أخرى. وستسدد حكومة زامبيا للبنك الدولي مبالغ وفقا لمنهجية خطة تنمية المقاطعات التي تحظى بتأييد الصندوق. أما في مجال القروض الصغيرة فقد حملت التجربة التي خاضها الصندوق مع وكالة تقديم الاعتمادات للمشاريع والإنتاج في السنغال مؤسسات أخرى لتمويل المشاريع الصغيرة على تكرار هذه التجربة.

مجال الدعم الاستراتيجي ٢-١: دعم زيادة أصول الفقراء.

المحصلة النهائية ٢-١-١: منع الفقراء، ولا سيما النساء منهم، قدرة أكبر على الوصول إلى خدمات تمويل المشاريع الصغيرة. [مرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي تحقق الأهداف فيما يتعلق بعدد المقترضين الناشطين[١]	٢٧ مؤسسة	٢٦ مؤسسة (٩٦ في المائة) [مرضية]
(ب) النسبة المئوية لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي تحقق الأهداف المتعلقة بعدد المدخرين النشطين.	٢٢ مؤسسة	١٧ مؤسسة (٧٧ في المائة) [مرضية]
(ج) متوسط النسبة المئوية للمقترضات في كل مؤسسة لتمويل المشاريع الصغيرة.	٢٧ مؤسسة	٢٧ مؤسسة (١٠٠ في المائة) [مرضية]
(د) متوسط حجم القرض في كل مؤسسة لتمويل المشاريع الصغيرة	٢٦ مؤسسة	١٩ مؤسسة (٧٣ في المائة) [مرضية جزئيا]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(هـ) النسبة المئوية للمستفيدين من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة المصنفين في عداد الفقراء	لا ينطبق	لا ينطبق [لم تصنف]

(١) لأغراض التقرير السنوي الذي يركز على النتائج، لم يبلَّغ سوى عن مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي تتلقى الدعم المالي من صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية.

٤٨ - سجلت نسبة ثمانين في المائة من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة زيادة في عدد المقترضين الناشطين عام ٢٠٠٠، كما قدمت جميع مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة قروضا للنساء حتى أن أكثر من نصف المقترضين كانوا من النساء لدى ٦٠ في المائة من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة (وتختلف هذه النسبة عن النسبة البالغة ٩٦ في المائة المبينة في المؤشر ٢-١-١ (أ) لأن بعض هذه المؤسسات استهل نشاطه بتحديد أهداف أدنى من أرقامها الأساسية لعام ١٩٩٩. وتشمل هذه الحالات المؤسسات التي عمدت بالاتفاق مع صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، إلى إعطاء الأولوية للدمج على زيادة عدد المقترضين). كما قدمت هذه المؤسسات عموما خدمات مالية للمدخرين. وأحرزت قدرا أقل من النجاح في بلوغ أهدافها المتعلقة بمتوسط حجم القروض، إلا أن هذا البند الخاضع لحجم الطلب يعكس احتياجات المستفيدين فحسب. ويفيد تحليلا لهذه المحصلة أنه ينبغي للصندوق أن يواصل استعراض هذه المؤشرات لعام ٢٠٠١.

مجال الدعم الاستراتيجي ٢-٢: تعزيز تنمية مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة القابلة للاستمرار.

المحصلة النهائية ٢-٢-١: وجود مؤسسات لتمويل المشاريع الصغيرة قابلة للاستمرار ماليا وقادرة على تقديم خدمات ذات نوعية جيدة. [مرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي حققت الاكتفاء الذاتي من الناحية التشغيلية.	١٦ مؤسسة	١٤ مؤسسة (٨٧.٥ في المائة) [مرضية]
(ب) النسبة المئوية لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي حققت الاكتفاء الذاتي من الناحية المالية.	١٩ مؤسسة	١٢ مؤسسة (٦٣ في المائة) [مرضية جزئيا]
(ج) النسبة المئوية لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي تعمل بفاعلية متزايدة:	٢١ مؤسسة	١٥ مؤسسة (٧١ في المائة)
'١' موظف بارع مسؤول عن حافظة الأوراق المالية/ الاعتمادات		
'٢' موظف نشيط مسؤول عن القروض/الاعتمادات	١٢ مؤسسة	٩ مؤسسات (٨٢ في المائة [مرضية]

٤٩ - غالبا ما يعمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية مع مؤسسات جديدة وآخذة في التوسع من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة؛ وفي هذا النوع من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة لا يشكل بلوغ الاكتفاء الذاتي من الناحيتين التشغيلية والمالية هدفا قابلا للتحقيق على المدى القصير. ومع ذلك فقد أظهر تقييم لتصنيفات هذه المؤسسات أن معظمها حقق أهداف الاكتفاء الذاتي التشغيلي بشكل مؤقت وأن العديد من هذه المؤسسات تمكن أيضا من بلوغ الاكتفاء الذاتي من الناحية المالية. كما أظهرت الاستعراضات التقنية أن العمليات الحسابية لم تكن متسقة، الأمر الذي يمكن أن يشير إلى

تسجيل معدلات أدنى في عام ٢٠٠١. يشار إلى أن معظم هذه المؤسسات استوفى شروط معايير الأداء الدنيا التي وضعها الصندوق.

مجال الدعم الاستراتيجي ٢-٣: الدعوة إلى تهيئة مناخ مؤات لأنشطة تمويل المشاريع الصغيرة القابلة للاستمرار.

المحصلة النهائية ٢-٣-١: نجاح البلدان بتحسين بيئتها المؤاتية لدعم تنمية تمويل المشاريع الصغيرة[٢]. [مرضية]

المؤشر	الهدف	الإنجاز
عدد المشاريع التي أحدثت تغييرا مؤسسيا في بيئة التمويل الصغيرة	٥ مشاريع	٤ مشاريع (٨٠ في المائة [مُرض]

(٢) تشمل البيئة المؤاتية لتنمية تمويل المشاريع الصغيرة تلبية شروط أساسية رئيسية في مجالي الاقتصاد والسياسات. ولا يشكل إيجاد بيئة تشريعية وتنظيمية شرطا أساسيا لإنجاح تمويل المشاريع الصغيرة. ونتيجة لذلك لم يشكل تنظيم صناعة تمويل المشاريع الصغيرة أولوية بالنسبة إلى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية؛ وقد ركز الصندوق عوض ذلك على تقديم المشورة إلى الشركاء الحكوميين بشأن توقيت وكيفية تنظيم هذه الصناعة.

٥٠ - مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة قادرة على البقاء والازدهار في ظل ظروف اجتماعية وسياسية واقتصادية مختلفة جدا. إلا أن بعض العوامل الموجودة في بيئة معينة قد تيسر أو تعيق نشوء ونمو مؤسسات لتمويل المشاريع الصغيرة قادرة على الاستمرار وعلى الوصول إلى الفقراء. ونبهت حلقات العمل والجولات الدراسية التي أجريت في عام ٢٠٠٠ المسؤولين الحكوميين في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية من مغبة تنظيم صناعة تمويل المشاريع الصغيرة قبل اكتساب البلد خبرة كافية في هذا المجال. ففي مدغشقر، طوّر صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية نظام الإبلاغ المالي لعدد من شركاء مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة محسنا بذلك مصداقيتها ومكانتها لدى السلطات الوطنية. وأقام الصندوق أيضا صلات مع النظام المصرفي الرسمي، ميسِّرا بذلك إعادة التمويل. وشكّل تحسين البيئة المؤاتية لتنمية تمويل المشاريع الصغيرة أولوية جديدة نسبيا للصندوق؛ بيد أن بناء القدرات المؤسسية لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة يبقي الإسهام الرئيسي الذي يقدمه الصندوق. وفي ضوء ما سبق، اعتُبر التقدم المحرز مرضيا ولكن يتوجب تحسينه في السنوات المقبلة.

مجال الدعم الاستراتيجي ٣-١: دعم زيادة إنتاجية استغلال الأراضي

٥١ كان الإبلاغ محدودا وغالبا ما اتسم بعدم الوضوح فيما يتعلق بجميع المحصلات النهائية للهدف الفرعي ٣. ويعزى ذلك إلى عدة أسباب منها: (أ) قلة مؤشرات المشاريع الخاصة بمشاريع التنمية الريفية القديمة أو ضعف أنظمتها الخاصة بالرصد والتقييم؛ (ب) عدم ملاءمة مؤشرات إطار النتائج الاستراتيجي أحيانا لأنشطة المشاريع القديمة أو أنها كانت من الصعوبة بحيث يستعصي رصدها؛ (ج) كون العديد من برامج التنمية المحلية الجديدة التي تتضمن عناصر لإدارة الموارد الطبيعية في المراحل المبكرة من التنفيذ مع ما يعني ذلك من افتقارها إلى النتائج.

المحصلة النهائية ٣-١-١: زيادة قدرة السلطات المحلية على تخطيط الأنشطة المتصلة باستغلال الأراضي والاستثمار فيها. [أنجزت جزئيا]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية للمشاريع المنفذة مع السلطات المحلية التي لديها خطط للأنشطة المتصلة باستغلال الأراضي	٦ مشاريع	٣ مشاريع (٥٠ في المائة) [أنجزت جزئيا]
(ب) النسبة المئوية للمشاريع التي يسهم من خلالها المجتمع المحلي في إعداد خطط الاستثمار في مجال استغلال الأراضي.	٥ مشاريع	٣ مشاريع (٦٠ في المائة) [أنجزت جزئيا]

٥٢ - أدى العديد من المشاريع إلى زيادة قدرة السلطات المحلية على تخطيط الأنشطة المتصلة باستغلال الأراضي والاستثمار فيها. ويتوقع أن تسجل هذه النتائج تحسنا في عام ٢٠٠١ بوجود مشاريع جديدة تنتظر التنفيذ والبدء في قطف ثمار المشاريع البطيئة الانطلاق.

المحصلة النهائية ٣-١-٢: اتّباع المجتمعات المحلية الموجودة في بيئات هشة ممارسات قابلة للاستمرار و/أو أكثر إنتاجية في مجال استغلال الأراضي. [أنجزت جزئيا].

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية للمشاريع التي تحسن بفضلها الأمن الغذائي للمجتمع المحلي.	٦ مشاريع	٤ مشاريع (٦٦ في المائة) [أنجزت جزئيا]
(ب) النسبة المئوية للمشاريع التي سجلت فيها غلات المحاصيل استقرارا و/أو تحسنا.	٦ مشاريع	٦ مشاريع (١٠٠ في المائة) [مُرضية]

٥٣ - عزز العديد من المشاريع الممارسات القابلة للاستمرار و/أو الأكثر إنتاجية في مجال استغلال الأراضي التي تتبعها المجتمعات المحلية الموجودة في بيئات هشة. وقد رصد مؤشران التغيرات التي طرأت على هذه الممارسات عن طريق قياس درجة تحسن الأمن الغذائي المحلي واستقرار أو زيادة حجم غلات المحاصيل في إحدى مناطق المشاريع. وكشف تحليلا للبيانات المتوافرة أن غالبية المشاريع التي قدمت تقارير عن الأمن الغذائي لم تتبع أسلوبا متماثلا في تقاريرها. بيد أن ما ورد في خطة عمل مؤتمر القمة العالمي للأغذية لعام ١٩٩٦ ما زال، ولأغراض هذا التقرير، صحيحا حتى اليوم: ''الأمن الغذائي يتحقق عندما يتمتع البشر كافة، في جميع الأوقات بفرص الحصول، من الناحيتين المادية والاقتصادية، على أغذية كافية وسليمة ومغذية تلبي حاجاتهم التغذوية وتناسب أذواقهم الغذائية كي يعيشوا حياة موفورة النشاط والصحة''. وسُجل معدلا

إنجاز بلغا ٦٦ في المائة و ١٠٠ في المائة على التوالي، الأمر الذي يعني أن معظم المجتمعات المحلية التي تتلقى الدعم من الصندوق قد اتبعت ممارسات أكثر قابلية للاستمرار و/أو إنتاجية في مجال استغلال الأراضي.

المحصلة النهائية ٣-١-٣: تنوع الفرص لكسب العيش في المجتمعات المحلية الريفية. [أُنجزت جزئيا]

المؤشر	الهدف	الإنجاز
النسبة المئوية للمشاريع التي أدت إلى ارتفاع إيرادات الأفراد بسبب الاضطلاع بأنشطة جديدة.	لا مشاريع	لا توجد مشاريع [لم تُصنَّف]

٥٤ - لم تعد المصادر الجديدة للإيرادات تعتمد على الممارسات الزراعية التقليدية. فالإيرادات المتزايدة التي يجنيها الفرد تعتبر مقياسا لتنويع فرص كسب العيش في الريف. ولم يُبَلغ عن إنجازات العديد من المشاريع لأن جمع البيانات مستهلِك للوقت ويتطلب أدوات قد تكون غالية الثمن. ومن بين هذه الإنجازات التي لم يبلغ عنها إنجاز تحقق في مالي قدم فيه صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية الدعم للنساء من أجل إنشاء وإدارة مصنع للألبان في منطقة بانكاس. وقد استغل العديد من أولئك النساء الوقت الذي وفرنه لتحسين قدرتهن على القراءة والكتابة ومهاراتهن في المحاسبة. وقد زاد إنتاج الحليب إلى حد كبير بينما ازدادت إيراداتهن فتحسن بذلك أمنهن الغذائي والصحة التغذوية لأطفالهن.

٥٥ - وعُدلت المؤشرات في عام ٢٠٠١ كي تسجل التقدم المحرز على نحو أفضل.

المحصلة النهائية ٣-١-٤: تمتـــع السكان المحليين بقدرة أكبر على الوصول إلى الأسواق. [لم تُصنَّف]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية للمشاريع التي أظهرت الأسواق بنتيجتها انخفاضا في تكلفة المنتج.	لا توجد مشاريع	لا توجد مشاريع [لم تُصنَّف]
(ب) النسبة المئوية للمشاريع التي أظهرت الأسواق بنتيجتها زيادة في الرسوم المستوفاة.	مشروع واحد	مشروع واحد (١٠٠ في المائة) [مُرضية]

٥٦ - يمكن للطرقات الجيدة أن تخفض تكاليف المنتج المطروح في الأسواق. ورغم ابتعاد الصندوق عن المشاريع الأولية للبنية التحتية فإن حافظته المالية تتضمن ما لا يقل عن ثمانية مشاريع تتضمن عناصر كهذه. وبالإضافة إلى متابعة الأعمال المتعلقة بعدد كيلومترات الطرق التي جرى تشييدها أو إصلاحها، اعتُبرت إمكانية الوصول بشكل أكبر إلى الأسواق محصلة غير مباشرة لتحسن قطاع النقل. وقد حالت قلة البيانات المتوافرة بشأن هذه المؤشرات دون إيراد تحليل عنها في التقرير السنوي الحالي الذي يركز على النتائج. ومع أن أداء المشاريع الممولة من الصندوق كان مرضيا في مجال تحسين البنية التحتية للطرق، إلا أن المحصلة النهائية والمؤشرات الحالية تحتاجان إلى إعادة نظر بحيث تعكسان بشكل أفضل الآثار المترتبة على مشاريع الطرق التي نفذها الصندوق.

مجال الدعم الاستراتيجي ٣-٢: النهوض بالإدارة المحلية للموارد الطبيعية.

المحصلة النهائية ٣-٢-١: تمتع السلطات المحلية وشرائح المجتمع المحلي ومجموعات المستعملين على إدارة الموارد الطبيعية على نحو مستدام. [دون مستوى التوقعات]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) النسبة المئوية للمشاريع التي تواصل فيها مجموعات المستعملين العمل بعد انتهاء الدعم المقدم من صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية.	٥ مشاريع	مشروعان (٤٠ في المائة) [دون مستوى التوقعات]
(ب) النسبة المئوية للمشاريع التي تملك دليلا موثقا على إحداث تغييرات إيجابية في ممارسات المجتمعات المحلية فيما يتعلق بإدارة الموارد الطبيعية.	٥ مشاريع	٣ مشاريع (٦٠ في المائة) [أنجزت جزئيا]
(ج) النسبة المئوية للمشاريع التي زادت فيها السلطات المحلية احتفاظها بالعائدات الآتية من الموارد الطبيعية.	لا مشاريع	لا توجد مشاريع [لم تُصنَّف]

٥٧ - سعى العديد من المشاريع إلى زيادة قدرات السلطات المحلية والمجتمع المحلي ومجموعات المستعملين على إدارة الموارد الطبيعية إدارة مستدامة. وخلافا للمحصلة النهائية ٣-١-٢ (الممارسات الفردية) فقد ركزت هذه المحصلة على تمكين مجتمع محلي ككل، بما في ذلك قدرة السلطات المحلية، من إدارة قاعدته من الموارد الطبيعية وفقا لأنظمة محددة بوضوح. وسلّطت حلقة العمل المعنية بالتنمية المحلية لإدارة الموارد الطبيعية وتطبيقها عبر الأخذ باللامركزية، التي عقدت أواخر عام ٢٠٠٠، الضوء على العوائق التي تعترض الإدارة المحلية للموارد الطبيعية من قبيل: (أ) عدم قدرة الموارد المالية والبشرية على أن تحذو حذو إدارة الموارد الطبيعية دائما في تطبيق اللامركزية بشكل فعال على الصعيد المحلي؛ (ب) النزاع الذي غالبا ما ينشأ بين الزعماء المحليين التقليديين والمسؤولين المنتخبين محليا؛ (ج) افتقار الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد الطبيعية في أغلب الأحيان إلى الإبداع واتسامها بالتكرار، متجاهلة بذلك الظروف المحلية؛ (د) وقوع إدارة الموارد البشرية ضحية لضعف المهارات التفاوضية لزعماء القرية والكوميونات.

المحصلة النهائية ٣-٢-٢: لجوء المجتمعات المحلية إلى الآليات المؤسسية لحل النزاعات المتصلة بإدارة الموارد الطبيعية. [دون التوقعات]

المؤشر	الهدف	الإنجاز
النسبة المئوية للمشاريع التي خفضت عدد النزاعات المتصلة بالموارد الطبيعية أو استغلال الأراضي.	٣ مشاريع	مشروع واحد (٣٣ في المائة) [دون مستوى التوقعات]

٥٨ - يمكن للآليات المؤسسية المحسَّنة أن تخفض عدد النزاعات المتعلقة بالموارد الطبيعية إلى أدنى حد. فغالبا ما يدخل السكان القاطنون بيئات هشة في منافسة حادة وطويلة الأمد على استغلال الموارد الطبيعية الشحيحة. ومن الواضح أن هذا المجال يحتاج إلى مزيد من التعزيز. فالإدارة المستدامة للموارد الطبيعية تتطلب من أفراد المجتمع المحلي القيام، بمشاركة السلطات المحلية أو بمعزل عنها، بوضع واتّباع إطار ذاتي التنظيم لاستغلال الموارد الشحيحة. وقد سُجلت الإنجازات الرئيسية لعام

٢٠٠٠ في بنن حيث وضعت ونفذت ثلاثة مجتمعات محلية آلية لحل النزاعات تسمح بالوصول إلى غابات محلية محمية، وفي مدغشقر حيث أوجدت ١٤ قرية آلية مماثلة دون أن تطبقها.

مجال الدعم الاستراتيجي ٤-١: الترويج للامتياز في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المحلية وعمليات تمويل المشاريع الصغيرة

المحصلة النهائية ٤-١-١: انتقال صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من تنقيح السياسات إلى التركيز على الأثر المترتب على العمليات. [مرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) استيفاء أهداف البرامج السنوية: إقرار النفقات	٤٠ مليون دولار ٢٥ مليون دولار	٣٨ مليون دولار[٣] (٩٧ في المائة) ١٩,٢ مليون دولار (٧٧ في المائة) [مرضية]
(ب) أظهار التقييمات مستويات أعلى في أثر العمليات	يظهر هذا الأثر في تقرير التقييم لعام ١٩٩٩	صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يعمل بشكل فعال على رفع مستوى رعاية الفقراء [مرض]
(ج) بلوغ أهداف خطة العمل لعام ٢٠٠٠ فيما يتعلق بالتوصيات ١ و ٢ و ٧.	للاطلاع على التوصيات ١ و ٢ و ٧، انظر خطة العمل لعام ٢٠٠٠	تنفيذ التوصيتين ١ و ٢؛ التوصية ٧ في طور التنفيذ وستُنجز في عام ٢٠٠١ [مرض]

(٣) الأرقام المتوافرة لدى إعداد التقرير.

٥٩ - كانت أغلبية برامج التنمية المحلية ومشاريع التمويل المتناهي الصغر في عام ٢٠٠٠ منسجمة مع سياسة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية. وقد جمعت حلقة عمل نُظمت في كانون الأول/ديسمبر ممارسين وموظفين ميدانيين وعاملين في المشاريع تابعين للصندوق بُغية توضيح السياسة المتبعة في طريقة إدارة الموارد الطبيعية في أوساط الحكم المحلي وذلك بالاستناد إلى الدروس المستفادة والخبرات العملية المكتسبة. وخلص تقرير نتائج التقييم لعام ١٩٩٩ إلى أن أوجه مشاركة الصندوق كانت تؤثر بالفعل على حال الفقراء. وقد أورد الصندوق بالتفصيل إعادة تركيزه على الأثر المترتب على السياسات المتبعة وعلى تكرارها في ورقة عن الاستراتيجية الجديدة المزمع تنفيذها في عام ٢٠٠١.

المحصلة النهائية ٤-١-٢: محافظة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية على كفالة النوعية من خلال إيجاد مِلاك ماهر، وتحسين عناصر دورة المشاريع ومواصلة التعلم من خلال الرصد والتقييم. [مُرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) زيادة في عدد الطلبات المقدمة إلى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية للحصول على خدمات استشارية.	٣ طلبات	٥ طلبات لوحدة الحكم المحلي و ٢٣ طلبا للوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة [فاقت التوقعات]
(ب) متوسط الوقت المستغرَق لإعداد المشروع.	١٢ شهرا	١٢ شهرا (١٠٠ في المائة) [مُرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(ج) البرامج المعدَّة وفقا للمبادئ التوجيهية الجديدة.	صيغت المبادئ التوجيهية واختُبرت في مشروعين رائدين	أعدت المبادئ التوجيهية ونفِّذ المشروعان الرائدان في مدغشقر ونيكاراغوا [مُرضية]
(د) النسبة المئوية للمشاريع الجديدة التي تتضمن استراتيجية تُنهي دور صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية.	٤ مشاريع	٣ مشاريع (٧٥ في المائة) [مُرضية]
(هـ) نشر الدروس المستفادة وأفضل الممارسات المتَّبعة.	إعداد وتطبيق استراتيجية تتعلق بالدروس المستفادة وأفضل الممارسات	إقرار مشروع استراتيجية [مُرضية]

٦٠ - مع أن التقييم الخارجي لعام ١٩٩٩ تحدث عن ''تفاوتٍ أساسي في نوعية المشاريع'' فإنه وصف جهود الصندوق بأنها ''جيدة عموما'' وأشار إلى أن ''المشاريع تجازف وتبتكر، على ما يبدو''. وكانت جميع المؤشرات الخمسة تدعو إلى الارتياح الأمر الذي أثبت ارتفاع الطلب على الخدمات التي يقدمها الصندوق، والتحسن الذي طرأ على عملية صياغة برامجه، والتشديد المتَّبع على الدروس المستفادة وأفضل الممارسات. كما أن المركز الطليعي للصندوق وممارساته المبتكرة في مجالَي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة يجذبان باطّراد الموظفين الراغبين في العمل الجاد والتفكير المبدع والسعي إلى تحقيق نتائج نوعية.

المحصلة النهائية ٤-١-٣: زيادة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية مزاياه النسبية إلى أقصى حد ممكن. [مُرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) عدد البرامج/المشاريع المنفَّذة بمشاركة شركاء سابقين قبل بدء العمل وعاملين فيها في إطار تكرار السياسات.	مشروعان	مشروع واحد (٥٠ في المائة) [أنجِز جزئيا]
(ب) توثيق أفضل الممارسات المتعلقة بالأثر المترتب على السياسات.	جرى توثيقها من خلال حلقة العمل بشأن غرب أفريقيا وورقة السياسات	توثيق ٩ حالات [مُرضية]
(ج) عدد البرامج التي تتضمن استراتيجيات بشأن أثر السياسات وتكرارها.	استعراض البعثات التقنية والبرنامجية، وأثر السياسات وتكرارها	أدرجت جميع البعثات في اختصاصاتها استعراضات لأثر السياسات وتكرارها [مُرضية]
(د) زيادة التواصل الشبكي بين الشركاء وتنامي عددهم.	٣ شراكات	٥ شراكات (١٦٧ في المائة) [تجاوزت الأهداف المحددة]

(٤) تشمل المزايا النسبية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية جملة أمور منها صغر حجمه والتشديد على توظيف رؤوس الأموال، والتركيز على الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة، والتركيز على عدد محدود من البلدان.

٦١ - يشكل أثر السياسات وتكرارها هدفَين يسعى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في سياسته إلى تحقيقهما. فقد عمل الصندوق بشكل وثيق مع الحكومات والشركاء الآخرين أجل تعزيز إدخال تغييرات على السياسات المتبعة بما يشجع الحكم المحلي والأخذ باللامركزية وتهيئة بيئة مؤاتية لتمويل المشاريع الصغيرة. كما تشمل المزايا النسبية للصندوق حجمه الصغير وتشديده على توظيف رؤوس الأموال وتركيزه على قضايا الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة، ، وتركيزه على عدد محدود من البلدان. وعمل الصندوق أيضا من أجل تكرار البرامج الرائدة التي تتلقَى الدعم من الصندوق، على نطاق أوسع وحث الحكومات والمنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف والقطاع الخاص على اتِّباع أفضل الممارسات. وشكَّل أثر السياسات وتكرارها إلى جانب الشراكات الداعمة لها، عاملَين أساسيين في إنجاح عمل الصندوق وأظهرت جميع المؤشرات إحراز تقدم.

مجال الدعم الاستراتيجي ٤-٢: تعزيز الإدارة المالية السليمة للمنظمة وتنويع قاعدة التمويل

المحصلة النهائية ٤-٢-١: رفع مستوى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من ناحيتي الكفاءة وفعالية التكلفة من خلال تحسين المتابعة وتحليل شؤونه المالية. [مُرضية]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) تقديم صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية تقارير سنوية عن التكاليف كتلك المتعلقة بالشؤون التقنية وبالإشراف والتقييم والبعثات.	إنشاء نظام معلومات الإدارة المالية في الصندوق واستعراض خيارات الإبلاغ التكميلي	إنشاء نظام معلومات الإدارة المالية، واستعراض الخيارات وإجراء دراسة عن تكاليف الرصد والتقييم [أنجِزت جزئيا]
(ب) النسبة المئوية للتكاليف الإدارية[٥].	٥,٤ ملايين دولار أو نسبة ١٣,٥ في المائة	٥,٦ ملايين دولار[٦] أو نسبة ١٤,٧ في المائة (٩٦ في المائة) [مُرضية]
(ج) قيمة الوفورات.	٥ ملايين دولار	١٢,٨ ملايين دولار (١٤٢ في المائة) [فاقت التوقعات]
(د) التغييرات التي أُدخلت بسبب تحسُّن المتابعة.	تحسين تخطيط ميزانية المشاريع وترتيب حافظة الأوراق المالية	الأخذ بطريقة الميزنية على أساس النتائج، وتحقيق وفورات بقيمة ٢,٨ ملايين دولار ناتجة عن ترتيب حافظة الأوراق المالية [مُرضية]

(٥) مقارنة بنفقات المشاريع.

(٦) الأرقام المتوافرة لدى إعداد التقرير.

٦٢ - أحرز صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية تقدما كبيرا فاق التوقعات في ترتيب حافظة أوراقه المالية، محققا بذلك وفورات في هذه العملية. وقد أُدخلت تحسينات على تحليل ميزانيات المشاريع وسيتواصل هذا الأمر عام ٢٠٠١. ومن بين العوائق التي صودفت عام ٢٠٠٠ اتباع نظام مالي غير مرن نسبيا مرتكز على المدخلات يحتاج إلى استيفاء شروط الإبلاغ التي حددها الصندوق. أما التكاليف الإدارية، على النحو الواردة فيه، تعطي صورة خادعة نوعا ما لأنها لم تفصل التكاليف التقنية كرواتب المستشارين التقنيين، عن التكاليف القياسية لتقديم الدعم الإداري. وعلاوة على ذلك، خصص

الصندوق في عام ٢٠٠٠ المساهمة السابقة التي قدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، للميزانية الإدارية للوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة. إن عوامل كهذه تلقي عبئا على فعالية الصندوق وتبرز الحاجة إلى تحسين المتابعة في عام ٢٠٠١.

مجال الدعم الاستراتيجي ٤-٢: تعزيز الإدارة المالية السليمة للمنظمة وتنويع قاعدة التمويل

المحصلة النهائية ٤-٢-٢: قيام صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بخلق ثقافة قادرة على تعبئة الموارد تستند إلى أداء وكفاءة قابلين للقياس، وانتفاع كامل من قيمة الأموال. [أنجزت جزئيا]

المؤشرات	الأهداف	الإنجازات
(أ) لجميع الموظفين دور يؤدونه في تعبئة الموارد.	وضع قاعدة بيانات تتعلق بالمانحين ووضع الصيغة النهائية للاستراتيجية	إنشاء نظام معلومات لتعبئة الموارد والعمل على وضع الصيغة النهائية للاستراتيجية [مرضية].
(ب) النسبة المئوية لزيادة التمويل غير الأساسي.	٥ ملايين دولار أو زيادة بنسبة ١٢٧ في المائة	زيادة قدرها ٣,٨ ملايين دولار[٧] أو بنسبة ٧٢ في المائة (٥٧ في المائة) [أنجزت جزئيا]

(٧) الأرقام المتوافرة لدى إعداد التقرير.

٦٣ - إن التحدي المتمثل في جذب الأموال المطلوبة حوّل الدور الذي يجب على موظفي صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية أن يضطلعوا به في تعبئة الموارد. ففي عام ٢٠٠٠ برزت ثقافة تنظيمية جديدة مدعومة بأنظمة معلومات سهلة الاستعمال وبسياسات لتعبئة الموارد. إلا أن هذا التطور الإيجابي يبقى رهن احتياجات الصندوق الدائمة الازدياد من الأموال.

المحصلة النهائية ٤-٢-٣: قيام صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بتنويع قاعدة موارده وبزيادة عدد المانحين. [أنجزت جزئيا]

المؤشر	الهدف	الإنجاز
النسبة المئوية للزيادة في التمويل الأساسي.		
(أ) المانحون	١٦ مانحا	١٨ مانحا (١١٣ في المائة)
(ب) المساهمات	٢٥ مليون دولار	٢٤,٧ ملايين دولار[٩] (٩٩ في المائة)
(ج) الموارد الأساسية[٨]	٣٨ مليون دولار	٣٠,٣ مليون دولار (٨٠ في المائة) [أنجز جزئيا]

(٨) الموارد الأساسية هي كناية عن مجموع مساهمات المانحين والفوائد الناجمة عن الإيرادات المتنوعة.

(٩) الأرقام المتوافرة لدى إعداد التقرير.

٦٤ - شكل اعتماد صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية على عدد قليل نسبيا من المساهمين الرئيسيين مدعاة لقلق التقييم الخارجي: فانسحاب ولو مانح واحد من شأنه أن يؤثر تأثيرا كبيرا على مالية المنظمة. ومع أخذ هذا الوقع في الاعتبار سعى الصندوق إلى زيادة عدد المانحين سواء من الشمال (بزيادة الأموال) أو من الجنوب (إثباتا للأحقية في ذلك). ورغم ازدياد عدد المانحين من الشمال من تسعة إلى ١١ ومن الجنوب من ستة إلى سبعة، فقد انخفضت المساهمات من ٢٧,٣ مليون

دولار عام ١٩٩٩ إلى ٢٤,٧ مليون دولار عام ٢٠٠٠. ويعزى هذا الأمر جزئيا إلى قوة الدولار الأمريكي. ومع أن بعض المانحين زاد مساهماته في الصندوق بالعملة المحلية فإن الوضع المالي العام للصندوق لم يتحسن في عام ٢٠٠٠ بعد انخفاض القيمة الصافية للمساهمات والتمويل الأساسي بالدولار الأمريكي (من ٣٣,٧ مليون دولار عام ١٩٩٩ إلى ٣٠,٣ مليون دولار عام ٢٠٠٠).

ثالثا – الدروس المستفادة من طريقة الإدارة التي تركز على النتائج

٦٥ – في شباط/فبراير ٢٠٠١ كشفت ندوتان واستبيان للموظفين الدروس التالية: (أ) إن اتّباع إطار النتائج الاستراتيجي/التقرير السنوي الذي يركز على النتائج أدى إلى زيادة فهم الموظفين للمنظمة وإلى تحسين تخطيط ورصد المشاريع على الصعيد الميداني؛ (ب) إن هذه الممارسة تستغرق وقتا طويلا؛ (ج) إن معظم البرامج والمشاريع قدم محصلاته النهائية ومؤشراته وأهدافه المتعلقة بعام ٢٠٠٠ في الفترة بين أيلول/سبتمبر وتشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠، الأمر الذي يمكن أن يكون قد حرّف معدلات الإنجاز الحقيقية برفع مستواها؛ (د) إن المحصلات النهائية لإطار النتائج الاستراتيجي ومؤشراته قد حظيتا بالتقدير رغم أنه من المطلوب من بعض التنقيحات أن تعكس على نحو أفضل البرمجة التي يشهدها الصندوق؛ (هـ) إن جميع الطلبات المقدمة من الميدان تستلزم إجراء جولات عدة لتلقي ردود الفعل قبل وضع الصيغة النهائية لها؛ (و) إن معظم الموظفين يحتاج إلى التدريب لتحسين إسهامه في هذه العملية؛ (ز) إن تشديد بعض المشاريع على المؤشرات الكمية والتخطيط الرديء من جانب البعض الآخر أكدا على ضرورة تدعيم التخطيط والرصد والإبلاغ على مستوى المشاريع.

٦٦ – وأفادت ردود الفعل المستقاة من الموظفين أن صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية ماض على طريق السعي إلى تحقيق إدارة تركز على النتائج وأن إطار النتائج الاستراتيجي يشكل أداة ملائمة لرصد أداء المنظمة. بيد أن هذا الواقع سُجل في العام الأول ويجب على الصندوق تحسين العملية في عام ٢٠٠١. واستنادا إلى الدروس الآنفة الذكر اتُخذت وسيجرى اتخاذ إجراءات عدة:

فقد أنشئ فريق عامل لإعادة النظر في إطار النتائج الاستراتيجي لفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١، ولا سيما فيما يتعلق بالهدف الفرعي ٣. وتبعا لذلك أدخل هذا الفريق أيضا تحسينات على المبادئ التوجيهية الواردة في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج من أجل إعادة توزيع الموظفين في نيسان/أبريل ٢٠٠١؛

واقتُرح إجراء تدريب على النحو التالي: (أ) تصميم قرص متراص سهل الاستعمال، يشمل التخطيط والتقييم بما في ذلك المبادئ التوجيهية للتقرير السنوي الذي يركز على النتائج، مرفقا بنماذج وأمثلة؛ (ب) تنظيم حلقة عمل لمتابعة النتائج المتمخضة عن التقرير السنوي الذي يركز على النتائج، والإجراءات التي يتعين اتخاذها؛ (ج) تنظيم ثلاث حلقات عمل تدريبية إقليمية بشأن طريقة الإدارة التي تركز على النتائج بما في ذلك تخطيط المشاريع ورصدها وتقييمها.

المرفق – المنهجية

إعداد إطار نتائج استراتيجي

١ – شملت المنهجية المتبعة في إعداد إطار النتائج الاستراتيجي لفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ تدريب الموظفين والتوثيق وفقا للشكل المبين في المبادئ التوجيهية والإطار. وكان معظم الموظفين يألف هذا النهج المتبع منذ أيلول/سبتمبر ١٩٩٨ عندما أصبح مطلوبا في حينه تضمين جميع وثائق المشاريع الجديدة التي ينفذها صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، إطارا منطقيا. ومع أن نشاط الصندوق يتركز بشكل رئيسي في مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة فإن بعض المشاريع الأقدم عهدا والجارية حاليا لا تعكس الأولويات الحالية للصندوق. لذا فإن إدراج هذه المشاريع في إطار النتائج الاستراتيجي لم يكن دائما بالأمر اليسير. ومن المهم الإشارة أن الصندوق ليس لديه هدف فرعي منفصل يتعلق بالقضايا الجنسانية. فالصندوق يدرج عوضا عن ذلك القضايا الجنسانية في جميع الأهداف الفرعية ويقوم بجمع البيانات المصنفة بحسب الجنس، في جميع المؤشرات ذات الصلة.

٢ – وتم الاسترشاد بالولاية المنوطة بصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية لدى إعداد إطار النتائج الاستراتيجي، كما استرشدت بها الحاجة إلى:

(أ) تبيان الأهداف والأهداف الفرعية ومجالات الدعم الاستراتيجية بكل وضوح؛

(ب) تحديد عدد الأهداف والأهداف الفرعية بحيث تبين بدقة الأمور التي يركز عليها الصندوق؛

(ج) توضيح البرامج والمشاريع الجارية بجلاء بهدف تقليص طلبات الإبلاغ الإضافية في الميدان إلى أدنى حد؛

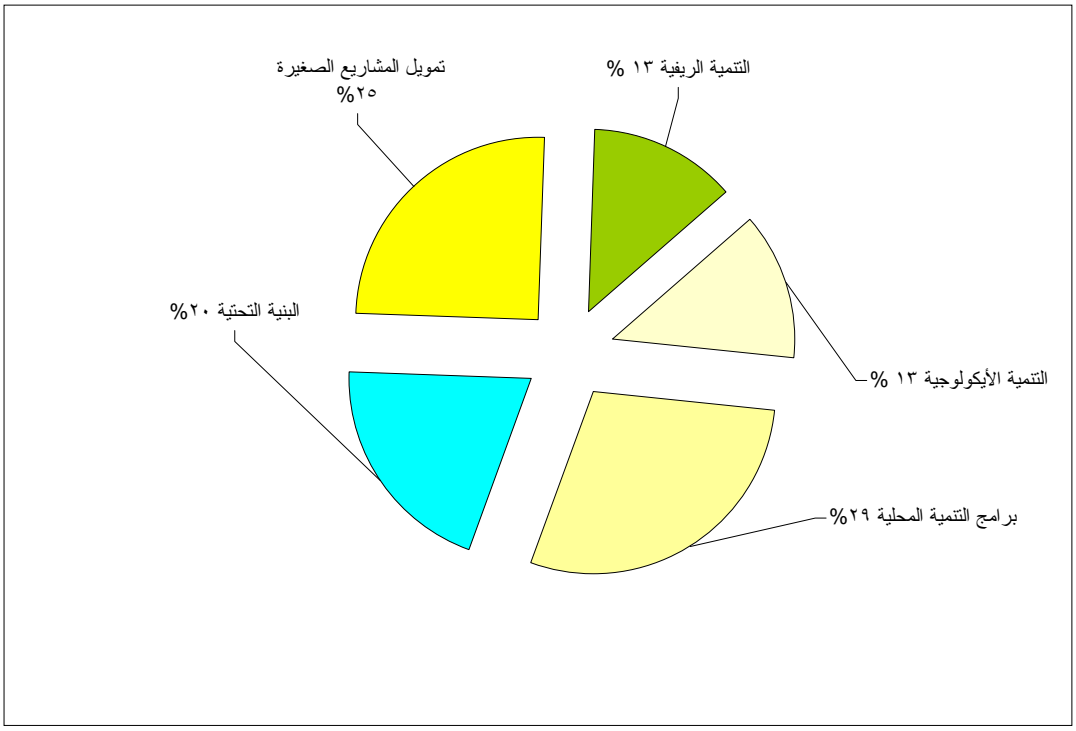
(د) توخي الحرص في اختيار مؤشرات الحالات التي ترصد التغيرات التي تشهدها التنمية على نطاق أوسع في مجالات البرمجة الرئيسية للصندوق، ومؤشرات المحصلات النهائية التي تبين أداء الصندوق لدى تصديه للأمور التي أُسندت إليه.

وكما هي الحال في عملية الإطار المنطقي، فإن مسؤولية تحقيق النتائج أو النواتج منوطة بالبرامج والمشاريع. فالنجاح في إنجاز الأهداف يمكن أن يعتمد على عوامل خارجة عن سيطرة المشاريع. وينطبق القول نفسه على النواتج والمحصلات النهائية المحققة في إطار النتائج الاستراتيجي. وعليه فإن الصندوق مسؤول عن تحقيق النواتج التي تسهم بدورها في تحقيق المحصلات النهائية.

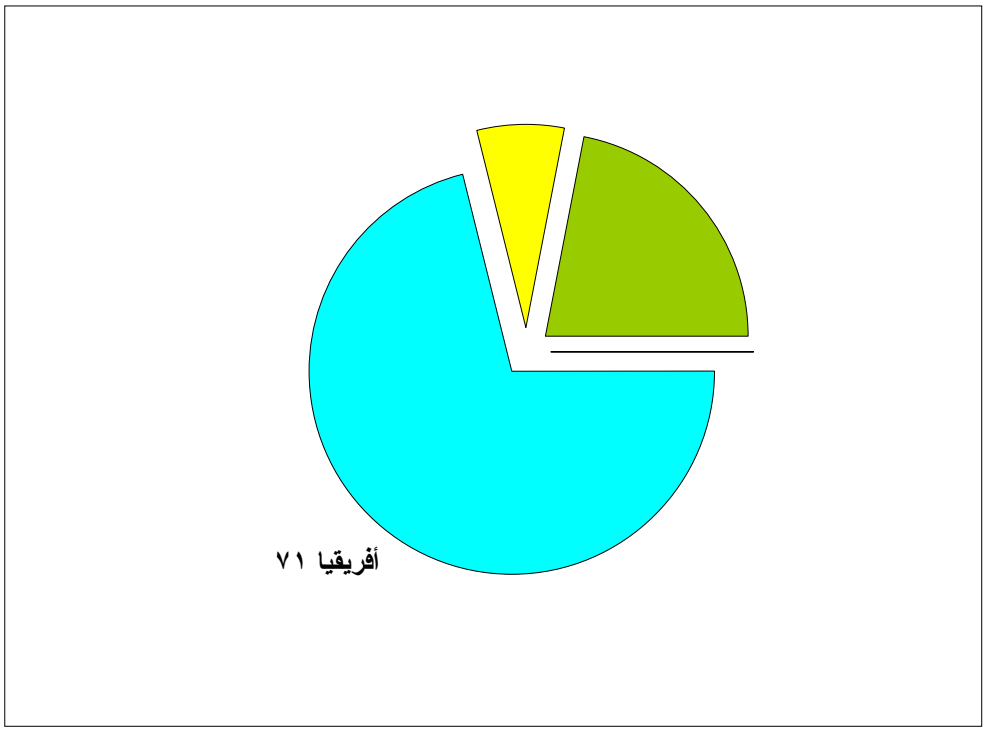
٣ – وأخذ المجلس التنفيذي علما في مقرره ١٥/٢٠٠٠ المؤرخ ٢٣ حزيران/يونيه ٢٠٠٠ بإطار النتائج الاستراتيجي الخاص بصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية (والوارد في الوثيقة DP/2000/CRP.10). وتبعا لذلك المقرر، يتعين على البرامج والمشاريع أن تحدد المحصلات النهائية والمؤشرات وخطوط الأساس والأهداف بحلول آب/أغسطس ٢٠٠٠ في شكل جداول محددة الأهداف. وقد استخدم العديد من هذه المشاريع خطط العمل كمصدر لتحديد الأهداف المزمع تحقيقها في عام ٢٠٠٠؛ في حين حددت مشاريع أخرى المهلة القصوى لتحقيق الأهداف وقامت، حسب الاقتضاء، بإدراج خطوط أساس. ويتفاوت معدل تنفيذ الأنشطة تفاوتا حادا بسبب الطابع الرائد الذي تتسم به مشاريع الصندوق؛ ومع ذلك فقد

اعتمد الصندوق حدا أدنى للنجاح بنسبة طموحة تبلغ ٧٥ في المائة من الأهداف المزمع إنجازها. وبات يتعين تقديم التقارير عن المشاريع التي تتجاوز فترة العمل بها في عام ٢٠٠٠ الخمسة أشهر. وتلخص الرسوم البيانية الواردة أدناه أصل وأنواع المشاريع التي قُدمت تقارير عنها. وللصندوق حافظة أعمال إجمالية تتضمن ١٢٦ برنامجا ومشروعا يجرى حاليا العمل على إلغاء عدد ضئيل منها كجزء من عملية ترتيب هذه الحافظة. ومن المشاريع الـ ٥٠ التي استوفت معايير الإبلاغ، قدمت ٤٥ (٩٠ في المائة) منها جداول محددة الأهداف. واعتُبرت القضايا المتعلقة بالقدرات – كالشواغر الموجودة في ظائف موظفي البرامج لدى إعداد التقارير – السبب الرئيسي في عدم تقديم التقارير. وللصندوق العديد من البرامج والمشاريع علاوة على الـ ٥٠ منها الجارية حاليا، لكن معظمها لم يشهد نشاطا كافيا لأسباب ثلاثة هي: كانت قد أطلقت للتو، أخّرت التنفيذ، أو كانت في طور الانتهاء. وسيتخذ الصندوق الإجراء المناسب لتحسين الإبلاغ عن جميع مشاريعه التي سترد في التقرير السنوي المقبل الذي يركز على النتائج.

الإبلاغ عن المشاريع بحسب المواضيع



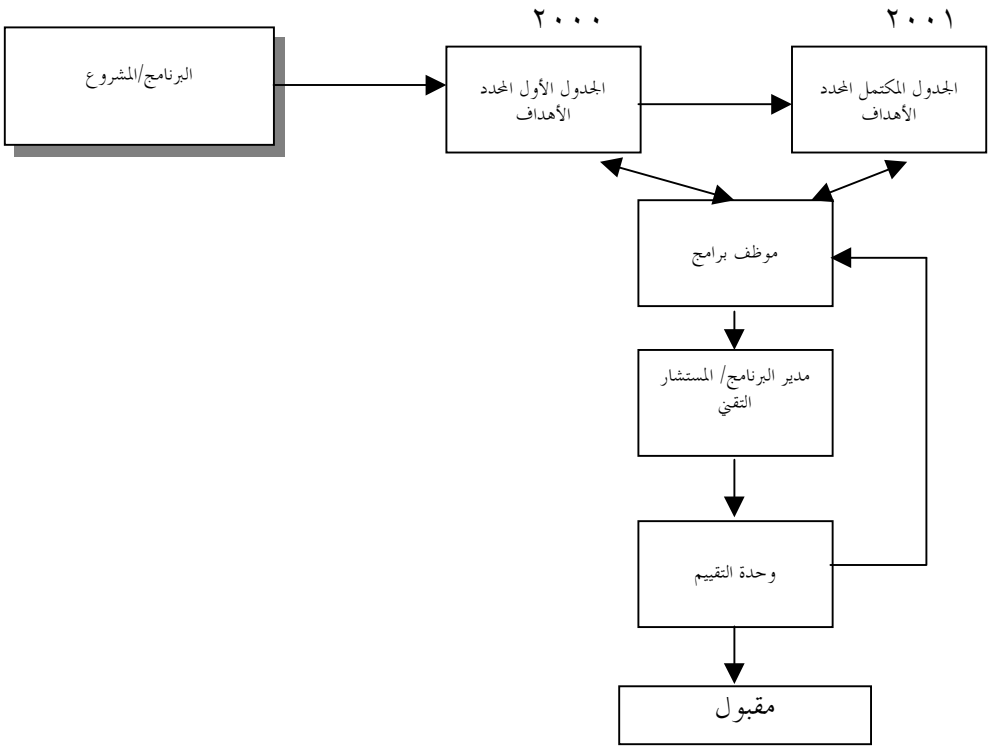
الإبلاغ عن المشاريع بحسب المنطقة الجغرافية



جمع وتحليل البيانات

٤ - بحلول كانون الثاني/يناير ٢٠٠١ تحقق موظفو البرامج التابعون لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من البرامج المحددة الأهداف في الميدان وقام مديرو البرامج والمستشارون التقنيون بفرزها للتحقق من دقتها في المقر. وقد جرى ذلك تحت الإشراف العام لكبار المديرين.

٥ - ويبين مخطط سير العمليات المدرج أدناه الخطوات المتبعة في إعداد واستعراض وإقرار الجداول المحددة الأهداف.



٦ - وحُددت فئات معدلات إنجاز الأهداف على النحو التالي:

فوق ١٠٠ في المائة: تجاوزت الأهداف المحددة

٧٥-١٠٠ في المائة: مرضية

٥٠-٧٤ في المائة: أنجزت جزئيا

دون ٥٠ في المائة: دون مستوى التوقعات

٧ - وأتاح تقييم معدل الإنجاز عن طريق استخدام المؤشرات الموحدة للصندوق إمكانية مقارنة المشاريع التي أبلغت عن محصلات نهائية قيست على مستويات مختلفة. فعلى سبيل المثال بالإمكان استخدام معدلات الإنجاز بالنسبة لمؤشر ١-١-١ (أ) المتعلق بتقييمات الاحتياجات القائمة على المشاركة، لإقامة ترابط بين المشاريع سواء تعلق الإبلاغ بعدد القرى التي أجرت التقييم أو بعدد الكوميونات التي عمدت قراها إلى إجراء التقييم.

٨ - وفي أعقاب هذا التقييم، صنف صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية عدد المشاريع ضمن فئة معينة. وأدى تقسيم العدد الإجمالي للمشاريع التي صُنفت بأنها ''مُرضية'' والتي صُنفت بأنها ''تجاوزت الأهداف المحددة'' على مجموع

عدد المشاريع التي استخدمت مؤشرا معينا، إلى حاصل تقسيم يتمثل في متوسط إجمالي للمؤشر المستخدَم. ويرد مثال على ذلك في الجدول أدناه:

المشروع	الهدف	الإنجاز	النسبة المئوية	الفئة
١	١٠٠ قرية	٨٠ قرية	٨٠ في المائة	مُرض
٢	٥٠ كوميون	٢٥ كوميون	٥٠ في المائة	مُرض جزئيا
٣	٢٠٠ قرية	٢١٠ قرى	١٠٥ في المائة	تجاوز الهدف المحدد
٤	مقاطعتان	مقاطعتان	١٠٠ في المائة	مُرض
التقييم الإجمالي بحسب المؤشر			٣ من ٤ مشاريع مُرض أو فوق ذلك يعادل نسبة ٧٥ في المائة	مُرض

٩ - ومكنت هذه المنهجية صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من تحديد الأداء لكل مؤشر من المؤشرات في سائر المشاريع.

١٠ - وقد استعرض الصندوق أداءه بحسب المؤشر وجمع ذلك مع التقارير والتقييمات الأخرى. ويعني تقييم بدرجة ''مُرض'' أن الصندوق أحرز تقدما مقبولا نحو تحقيق تلك المحصلة النهائية.

١١ - وجرى تحليل كل من الأهداف الفرعية بغية تحديد أداء الصندوق. وقام الصندوق أيضا بقياس ١٠ مؤشرات عن الحالات، لا عن طريق جمع البيانات المتعلقة بالحالات مباشرة بل عن طريق الاعتماد على إحصاءات وطنية وإقليمية متوافرة للعموم وموثوق بها. ونظرا لوجود قلة من إحصاءات كهذه تغطي عام ٢٠٠٠، لم تُستخدم مؤشرات الحالات لأغراض تحليلية في هذا التقرير بل قد تُعتمد كعامل مؤثر في تحليل الاتجاهات المزمع إجراؤه في الأعوام المقبلة.

١٢ - ومع أن المشاريع الصغيرة نسبيا للصندوق لا يمكنها أن تؤثر على مؤشرات الحالات الوطنية إلا تأثيرا هامشيا، فإن الصندوق يدخِل تحسينات كبيرة في السياق المحلي. وعلاوة على ذلك فإن ما يثبت صواب المشاريع التي يقوم بها الصندوق هو قيام المانحين والحكومات بتكرارها، وتأثيرها على سياسات الأخذ باللامركزية، وتحوّل مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة إلى مؤسسات قابلة للاستمرار بما يسمح لها بالوصول إلى الأسواق المالية بمعزل عن التمويل الذي يقدمه المانحون. ونتيجة لذلك قارن تحليل الأهداف والأهداف الفرعية بين استعراض المحصلات النهائية والمؤشرات ودور الصندوق في تكرار التجارب والترويج للسياسات.

١٣ - وحدد تحليل للمؤشرات تلك التي يجب تعديلها أو إسقاطها بكل بساطة. وسيتم ذلك في عملية مستقلة تجرى في وقت مناسب لتحديد الأهداف في عام ٢٠٠١.

١٤ - وجرى إعداد التقرير السنوي الذي يركز على النتائج بطريقة تشاورية وبمشاركة كبيرة من جانب الموظفين. ويكتسي هذا الأمر أهمية خاصة لأن البيانات والتحليلات الواردة في التقرير ستكون الأساس الذي سيبنى عليه اتخاذ القرار التشغيلي. وأعطى التشاور أيضا الموظفين قدرا أكبر من المشاركة في هذه العملية. فقد استعرضت ندوتان للموظفين نُظمتا

في شباط/فبراير ٢٠٠١ البيانات الأولية بحسب المؤشر. وجرى بعد ذلك إطلاع جميع الموظفين أسبوعيا على مشاريع التقارير بغية استعراضها والتعليق عليها. وقدم موظفون مختارون منظورا ميدانيا لإجراء هذا الاستعراض.

إثبات صلاحية البيانات

١٥ - اعتبرت ندوتا الموظفين أن ثمة مشاريع قليلة تنطوي على إشكالية. وقارن أيضا صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية استنتاجات التقييم الخارجي للمشاريع للعمليات المنفذة في عام ٢٠٠٠ بالجداول المحددة الأهداف الخاصة بتلك المشاريع. وقد أجريت تسع مقارنات (بما يعادل نسبة ٢٠ في المائة من إجمالي عدد الجداول المحددة الأهداف).

١٦ - وأشارت الجهود المبذولة لإثبات صلاحية البيانات أن الإبلاغ لم يكن مطابقا بشكل مستمر للحقيقة السائدة في الميدان، على نحو ما جرى الإعراب عنه خلال البعثات التقنية التي قام بها الموظفون. بيد أن مقارنة الجداول المحددة الأهداف بتقارير التقييم الخارجي أظهرت اتساق المشاريع التسعة باستثناء مشروع واحد منها فقط (على أساس ثلاثة مؤشرات). ونتيجة لذلك، وكما ورد في الجزء المتعلق بالدروس المستفادة، فقد يبدو بعض الإنجازات الوارد وصفه أعلاه أكثر إيجابية في التقرير السنوي لعام ٢٠٠٠ الذي يركز على النتائج مما قد تبدو عليه أخيرا في عام ٢٠٠١، وهو العام الذي سيُعتمد فيه الرصد والإبلاغ المحسَّنين على مستوى المشاريع.