

Distr.: General  
6 May 2003  
Arabic  
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم  
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم  
المتحدة للسكان



الدورة السنوية لعام ٢٠٠٣  
٦-٢٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٣، نيويورك  
البند ٣ من جدول الأعمال المؤقت  
صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

تقرير صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية السنوي لعام ٢٠٠٢ الذي  
يركز على النتائج

موجز

هذا هو التقرير السنوي الثالث 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 مجال الاستثمارات وبناء القدرات تتركز في مجالين هما الإدارة المحلية وتمويل المشاريع الصغرى. وهناك ثلاثة أهداف فرعية يتم من خلالها تنفيذ الهدف العام للمنظمة المتمثل في المساهمة في الحد من الفقر، وقد جرى تحديدها في إطار النتائج الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ على النحو التالي:

(١) زيادة فرص حصول الفقراء بصورة مستدامة على الخدمات الأساسية في مجال الهياكل الأساسية والخدمات العامة، وفرص الحصول على سبل الرزق المنتجة، من خلال الإدارة المحلية الرشيدة وتحسين إدارة الموارد الطبيعية؛



(٢) زيادة فرص حصول الفقراء ، ولا سيما النساء، على الخدمات المالية بصورة مستدامة، عن طريق تعزيز مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى وتهيئة بيئة مواتية؛

(٣) تعزيز قيام منظمة سليمة ماليا تتولى وضع وتنفيذ برامج ذات نوعية جيدة في مجالي الإدارة المحلية وتمويل المشاريع الصغرى.

والهدفان الفرعيان '١' و '٣' لهما أهداف مناظرة بصورة مباشرة في إطار النتائج الاستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية.

ويقيم هذا التقرير أداء المنظمة من حيث تحقيق الأهداف السنوية في إطار كل هدف فرعي. وبالإضافة إلى ذلك، فقد صيغ التقرير السنوي لعام ٢٠٠٢ الذي يركز على النتائج بطريقة أكثر تركيزا على الإدارة، ويغطي النتائج الرئيسية التي حققتها المنظمة، والتحديات الهامة التي تواجهها، والطريق إلى المستقبل.

الصفحة	
٤	أولا - مقدمة .....
٥	ثانيا - النتائج والتحديات والطريق إلى المستقبل .....
٩	ثالثا - تحليل الحالة المالية وتحليل الحافطة .....
٩	ألف - تحليل الحالة المالية .....
١٣	باء - تحليل الحافطة للتقرير السنوي الذي يركز على النتائج .....
١٥	رابعا - تحليل الأداء .....
١٥	ألف - تحليل الأداء بالنسبة للهدف الفرعي ١: الحكم المحلي .....
١٩	باء - تحليل الأداء بالنسبة للهدف الفرعي ٢: تمويل المشاريع الصغرى .....
٢٣	جيم - تحليل الأداء بالنسبة للهدف الفرعي ٣: تعزيز المنظمة .....
٢٦	خامسا - تحليل النواتج بحسب مجالات الدعم الاستراتيجية .....
٢٦	ألف - الحكم المحلي .....
٣٤	باء - تمويل المشاريع الصغرى .....
٣٧	جيم - تعزيز التنظيم .....
٤٤	سادسا - الدروس المستفادة من الإدارة المرتكزة على النتائج .....
	المرفق
٤٦	منهجية إعداد إطار النتائج الاستراتيجية/التقرير السنوي المرتكز على النتائج .....

## أولا - مقدمة

١ - في عام ٢٠٠٢، تأثرت الأنشطة التنفيذية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية تأثراً شديداً بانخفاض مستوى المساهمات في الموارد الأساسية. وحيث أن المساهمات السنوية كانت في حدود ٢٢,٣ مليون دولار، وهو مبلغ يقل كثيراً عن الرقم المستهدف الذي أيده المجلس التنفيذي في مقرره ٢٦/٢٠٠٢ وهو ٣٠ مليون دولار، فقد اضطر الصندوق إلى خفض نفقاته خفضاً كبيراً. ولما كان الصندوق قد بدأ بخطة تبلغ ميزانيتها قرابة ٤٠ مليون دولار استناداً إلى الالتزامات البرنامجية في السنوات السابقة، فقد تعين عليه مواءمة نفقات البرامج المستهدفة مع الموارد الفعلية المتاحة، مما أسفر في النهاية عن تخصيص نفقات من الموارد الأساسية يبلغ مجموعها ٢٢,٧ مليون دولار، وهو ما يشكل انخفاضاً بمقدار الثلث تقريباً بالمقارنة مع عام ٢٠٠١. وكان للنتائج على أرض الواقع وقعها الحاد بالنسبة للبلدان المشمولة بالبرنامج التي تضررت من هذا الخفض. بيد أن هذا الأثر جرى تقليده إلى حدٍ يكون فيه الخفض الذي لا بد منه في الأداء أقل نسبياً من الخفض في نفقات البرنامج، ويعزى الفضل في ذلك إلى حد كبير إلى الجهود المبذولة من جانب موظفي المشاريع والشركاء المحليين.

٢ - وفي المقرر ٢٦/٢٠٠٢، سلم المجلس التنفيذي بما حققه الصندوق من نتائج ممتازة على أرض الواقع وبأن مهمته تتسق مع الهدف الرئيسي لإعلان الألفية المتعلق بالحد من الفقر. وأعاد المجلس أيضاً تأكيد الدور الفريد الذي يؤديه الصندوق في إطار الهيكل الدولي للتمويل الإنمائي بوصفه منظمة استثمارية متعددة الأطراف صغيرة الحجم من أجل دعم أقل البلدان نمواً، فضلاً عما له من صلة وثيقة بتنفيذ إعلان بروكسل وبرنامج عمل العقد ٢٠٠١-٢٠١٠ لصالح أقل البلدان نمواً اللذين أيدتهما الجمعية العامة في عام ٢٠٠١ (القرار ٥٥/٢٧٩). ويساهم الصندوق بصورة مباشرة في تنفيذ خمسة من الالتزامات السبعة الواردة في برنامج عمل بروكسل (A/CONF.191/11). وتعزز استثمارات الصندوق النهج الذي يركز على الناس، ويشجع الإدارة السليمة على الصعيدين الوطني والدولي، ويعزز بناء القدرات البشرية والمؤسسية، ويعمل على الحد من أوجه الضعف وعلى حماية البيئة. وأنشطة الصندوق موجهة نحو تعبئة الموارد المالية الإضافية. وفي المقرر نفسه، لاحظ المجلس التنفيذي أن المستوى الحالي لموارد الصندوق أدنى بكثير من طلب البلدان المشمولة بالبرنامج، وبخاصة أقل البلدان نمواً، على خدماته في مجال الاستثمار وبناء القدرات. ويتعين تحسين هذه الحالة.

٣ - وسيواصل الصندوق العمل على ضمان سلامته المالية. بيد أنه لن يتمكن من مواصلة تقديم البرامج والخدمات بصورة فعالة إذا استمر الانخفاض في الموارد. وقد أقام الصندوق

شراكات فعالة لضمان استدامة استثماراته، كما قام، بناء على طلب من البلدان المشمولة بالبرنامج ومن الشركاء المانحين، بتقديم الخدمات الاستشارية التقنية على أساس استرداد التكاليف، بغرض دعم تكرار مشاريعه الرائدة في مجال الإدارة المحلية وتمويل المشاريع الصغرى. وفي الوقت نفسه، وانطلاقاً من روح الدعوة التي وجهها الأمين العام إلى تحقيق الاتساق بين أنشطة الأمم المتحدة، سعى الصندوق إلى إقامة شراكات مع الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة لضمان التكامل وتجنب الازدواجية. والعمليات التي يضطلع بها الصندوق في مجال الإدارة المحلية وتمويل المشاريع الصغرى تدعم بصورة مباشرة مجالين من مجالات الممارسة الستة لشريكه الرئيسي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهما الإدارة الديمقراطية والحد من الفقر. وإدراكاً من الصندوق بأنه لن تتحقق له أبداً الوفرة في الموارد، فقد دأب بصورة استراتيجية على تأكيد ما يتمتع به من ميزة نسبية بوصفه منظمة رائدة تستخدم الموارد كأموال أساسية لمساعدة البلدان المشمولة بالبرنامج على طرح مبادرات جديدة، ولاجتذاب المزيد من الاستثمارات إذا أسفرت هذه المبادرات عن نتائج. وضاعف الصندوق من الحالات التي تم تسجيلها فيما يتعلق بما حققه من أثر في مجال السياسات وتكرار تطبيق هذه السياسات، كما بلغت قيمة الموارد غير الأساسية ثلاثة أمثال ما كانت عليه. وفي الوقت الذي برهن فيه الصندوق على فعاليته في تحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع من خلال قيام الشركاء الآخرين بتكرار مشاريعه الناجحة، فسوف يحتاج إلى حد أدنى من الموارد الأساسية (٣٠ مليون دولار سنوياً) لكي يفي بولايته على نحو يستجيب لطلبات البلدان المشمولة بالبرنامج.

## ثانياً - النتائج والتحديات والطريق إلى المستقبل

٤ - ينبغي تقييم أداء صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في سياق الخفض الكبير في نفقات البرنامج الذي استلزمه جزئياً عدم تحقيق الرقم المستهدف للمساهمات الأساسية. ويستخدم التقرير المنهجية المعمول بها القائمة على قياس نتائج آخر السنة مقابل الأهداف التي حددت في أولها على أساس الالتزامات التي سبق التعهد بها، ومن ثم، معرفة الآثار الكاملة على البرامج نتيجة لخفض الإنفاق. ورغم الخفض المالي الكبير في عام ٢٠٠٢، فقد تحققت نتائج قوية في عدد لا بأس به من المجالات، في حين كان لا بد من أن تعاني مجالات أخرى نتيجة لهذا الخفض.

٥ - ولكن خفض إنفاق البرنامج، الذي وصل إلى قرابة الثلث في عام ٢٠٠٢، لم يؤثر على أداء الأنشطة التنفيذية بنفس النسبة. والواقع أن مجال الإدارة المحلية حقق مكاسب في الأداء من حيث تعبئة الموارد المحلية وزيادة تكرار نماذج الاستثمارات العامة اللامركزية التي

تمت تجربتها على المستوى المحلي. وفي مجال تمويل المشاريع الصغرى، أحرزت مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى تقدماً صوب تحقيق الاكتفاء الذاتي التشغيلي. وسجلت زيادة في مستوى الأثر المتعلق بالسياسات العامة في كلا المجالين. ومع أن بناء القدرات على المستوى المحلي كان المجال الأشد تضرراً بخفض نفقات البرنامج، فإن حجم الهياكل الأساسية التي تم تشييدها كان أكبر مما كان متوقفاً في ظل الميزانية المحفظة، مما يشير إلى تحقيق تحسن في الكفاءة.

٦ - ومن الناحية المؤسسية، أحرز الصندوق تقدماً كبيراً في عام ٢٠٠٢. واستجابة للزيادة في الطلب من جانب البلدان المشمولة بالبرنامج، أنشأت المنظمة خدمات استشارية تقنية بشأن الإدارة المحلية وتمويل المشاريع الصغرى، يجري تقديمها على أساس استرداد التكاليف. وفي مجال تمويل المشاريع الصغرى، خضع الصندوق لاستعراض مع النظراء المانحين أجراه الفريق الاستشاري المعني بمساعدة الفقراء، والذي اعترف بتفوق الخدمات التقنية التي تقدمها الوحدة الخاصة لتمويل المشاريع الصغرى، التابعة للصندوق. ووجهت الدعوة إلى وحدة الإدارة المحلية التابعة للصندوق لدعم العديد من البعثات التقنية التابعة للبنك الدولي وصندوق البقاء البلجيكي للعالم الثالث. وعزز الصندوق شراكته مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيره من الشركاء الإنمائيين من خلال إبرام اتفاقات شراكات رسمية. واجتذبت النتائج التي حققها الصندوق التعهد بالتزامات إضافية للموارد غير الأساسية تزيد قيمتها بنسبة ٢٠٥ في المائة عما كانت عليه في عام ٢٠٠١.

### الطريق إلى المستقبل

٧ - تمشيا مع الهدف العام للمنظمة المتعلق بالحد من الفقر، من المتوقع أن تشكل الأهداف الإنمائية للألفية، وأهداف برنامج عمل بروكسل لصالح أقل البلدان نمواً إطاراً لعمل الصندوق في السنوات المقبلة.

٨ - **السياسات التنفيذية** - دعماً لبلوغ هذه الأهداف الحيوية، تتمثل المهمة الرئيسية للصندوق في التنفيذ الكامل للسياسات التنفيذية الواردة في خطة العمل للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٢، والتي مدد أجلها لتشمل عام ٢٠٠٣.

٩ - وفي مجال الإدارة المحلية، وفي البلدان التي استتب فيها نهج برامج التنمية المحلية وقدمت فيها هذه البرامج بالفعل مساهمات كبيرة في جدول الأعمال القائم على اللامركزية، سيقوم الصندوق، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بابتكار وتجريب نهج أكثر تركيزاً وأكثر اتساماً بالطابع الاستراتيجي إزاء توفير الاستثمارات العامة اللامركزية. أما في البلدان التي لا تزال في مراحل مبكرة من عملية اللامركزية، سيقوم الصندوق، على أساس

الموارد المتوفرة، بإعداد ودعم برامج جديدة بالشراكة مع المجتمعات والحكومات المحلية والشركاء المانحين.

١٠ - وتشير آخر التطورات في مختلف أنحاء العالم إلى أن قطاع تمويل المشاريع الصغرى أخذ في التطور من أداة للإغاثة إلى أداة للتنمية. وهناك توافق عام في الآراء على أنه ينبغي توفير تمويل المشاريع الصغرى بصورة مستدامة على نحو يكفل اتساع نطاق المدى الذي يصل إليه وأن يكون له أثر دائم على الحد من الفقر. وسترکز الوحدة الخاصة لتمويل المشاريع الصغرى في تنمية قطاع تمويل المشاريع الصغرى في أقل البلدان نموا باعتبارها جزءا لا يتجزأ من قطاع التمويل وليس كآلية لدعم فرادى المشاريع والمؤسسات، مع ضمان استمرار إضفاء الطابع التجاري على تمويل المشاريع الصغرى لخدمة الغرض المتمثل في التخفيف من حدة الفقر.

١١ - وفي المقرر ٢٢/٩٩، طلب المجلس التنفيذي إلى الصندوق أن يقدم إليه تقريرا في عام ٢٠٠٤ عن أثر برامجه وأنشطته. وهذا التقييم المستقل لأثر برامج وأنشطة الصندوق، والذي يجري الاضطلاع به حاليا، سيعطي للصندوق وللمجلس فرصة لتقييم ملاءمة وفعالية السياسات التنفيذية التي تتبعها المنظمة دعما لهدفها العام المتعلق بالحد من الفقر.

١٢ - **النتائج والنوعية** - بالنظر إلى أن المنظمة تعتبر مستثمرا صغيرا، فإن أثرها على المستوى القطري سوف ينبثق من قدرتها على تزويد أصحاب المصلحة بنتائج عملية محددة ملموسة على أرض الواقع على أساس تجريبي، مما يمهد السبيل إلى تكرار النماذج وتحقيق الأثر المتعلق بالسياسة على نطاق أكبر. وفي مجال الإدارة المحلية، يجري تكرار ونشر النتائج الإيجابية التي تم الحصول عليها من تنفيذ النظم اللامركزية للتخطيط القائم على المشاركة، وإنشاء وصيانة الهياكل الأساسية. ولزيادة الاستفادة من الخبرات المكتسبة من هذه المشاريع الرائدة التي تكللت بالنجاح، ستجري مواصلة توثيق وتحليل الدروس المكتسبة، كما سيجري، حسب الاقتضاء، تعميم التجارب التي تربت عليها نتائج في مجال السياسات العامة. وفي مجال تمويل المشاريع الصغرى، يلتزم كل من الصندوق والبرنامج الإنمائي بضمان نوعية وفعالية حوافز استثمارهما الخاصة بهذا التمويل. ويقوم الصندوق بتعزيز حافظته الخاصة في هذا المجال، وفي عام ٢٠٠٣ سيجري الاضطلاع باستعراض للحافظة بالمشاركة مع كل من الفريق الاستشاري المعني بمساعدة الفقراء والبرنامج الإنمائي بهدف زيادة الفعالية في هذا المجال.

١٣ - **الموارد البشرية والإدارة** - يتطلب الاضطلاع بالأنشطة المذكورة أعلاه توفر الموارد البشرية الكافية عالية النوعية، واستمرار تحقيق الفعالية في مجال الإدارة. وسيقوم الصندوق

باجتذاب أفضل الموظفين المتاحين لدعم تحقيق الأهداف التي يتوخاها، كما سيعمل على تنمية قدرات هؤلاء الموظفين والاحتفاظ بهم. ومن شأن إعداد الميزانية الإدارية لفترة السنتين المقبلة (٢٠٠٤-٢٠٠٥)، الذي بدأ بالفعل، أن يتيح الفرصة لاستعراض تنسيق المهام التي يؤديها الصندوق والموظفون، والنتائج المتوقعة، والموارد البشرية والمالية المتاحة والمطلوبة. وسيكون الهدف من ذلك زيادة الإنفاق إلى الحد الأقصى على البرامج من الموارد المتاحة، مع تقليل التكاليف الإدارية إلى أدنى حد. والصندوق، باعتباره منظمة متخصصة في مجالين من مجالات التركيز، سيضعف من جهوده ليكون مركزا من مراكز الخبرة الرفيعة في مجالي الإدارة المحلية وتمويل المشاريع الصغرى، على السواء، لكنه سيعتمد في ذلك على شبكته التي تضم البلدان المشمولة بالبرنامج والبلدان المانحة فضلا عن الشركاء في مجال البحوث.

١٤ - **الشراكات** - سينفذ الصندوق بدقة المقرر ٢٢/٩٩ الذي شجع فيه المجلس التنفيذي كلا من الصندوق والبرنامج الإنمائي على تكثيف تعاونهما، وحث الصندوق على أن يعزز تحالفاته الاستراتيجية مع الشركاء الآخرين، بما في ذلك الحكومات، والمجتمع المدني، والجهات المانحة الثنائية، والمنظمات المتعددة الأطراف، من قبيل البنك الدولي، من أجل تحسين أثر سياساتها وبرامجها. وسيكفل الصندوق اتساق أنشطته مع ورقات استراتيجية الحد من الفقر، وأطر المساعدة الإنمائية الخاصة بالبلدان المشمولة بالبرنامج.

١٥ - **تعبئة الموارد** - يعد من بين الأولويات العليا تنفيذ المقرر ٢٦/٢٠٠٢ للمجلس التنفيذي بشأن بلوغ الرقم المستهدف للموارد الأساسية بمبلغ ٣٠ مليون دولار سنويا. وتعد الزيادة في عدد المانحين وفي عدد البلدان المشمولة بالبرنامج الذين أصبحوا يساهمون في الصندوق مؤخرًا بمثابة اقتراح بالثقة في أعمال الصندوق. واعترافا من الصندوق بأن الموارد غير الأساسية يجب أن تكون مكتملا للموارد الأساسية وليس بديلا عنها، كان الرقم المستهدف لتعبئة الموارد للصندوق هو بلوغ مستوى ١٠ ملايين دولار في عام ٢٠٠٢. وقد تم تجاوز هذا الهدف، وأصبح بالإمكان، بل وينبغي، تعبئة حجم أكبر من الموارد غير الأساسية في السنوات المقبلة من أجل الاستجابة بشكل فعال لما تطلبه البلدان المشمولة بالبرنامج من تحقيق نتائج. وفي الوقت نفسه، سيعمل الصندوق على كفاءة الامتثال لمواعيد السداد ومتطلبات الإبلاغ المحددة في مختلف الاتفاقات.

١٦ - وعن كل دولار أنفقه الصندوق على الأنشطة البرنامجية في عام ٢٠٠٢، قام الصندوق بتعبئة مبالغ مقابلة لتمويل مواز من حكومات البلدان المشمولة بالبرنامج والمجتمعات المحلية والبلدان المانحة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تم على نطاق واسع، بدعم من الشركاء الإنمائيين، تكرار نسبة كبيرة من المبادرات التجريبية للصندوق في مجال الاستثمار

الصغير وبناء القدرات. وبناء على ذلك، ومع بلوغ المستوى السنوي لنفقات البرنامج ٣٥ مليون دولار<sup>(١)</sup> (٢٥ مليون دولار من الموارد الأساسية و ١٠ ملايين دولار من الموارد غير الأساسية)، يمكن للصندوق أن يولد أنشطة تنفيذية في مجالي تركيزه على مستوى يتجاوز ١٠٠ مليون دولار في السنة. وبمقارنة هذا المستوى من الأنشطة التنفيذية بمستوى الموارد الأساسية للصندوق (٣٠ مليون دولار)، وبميزانيته الإدارية السنوية (٦ ملايين دولار)، فإن الصندوق يمثل استثماراً سليماً بالنسبة للمجتمع الدولي.

## ثالثاً - تحليل الحالة المالية وتحليل الحافظة

### ألف - تحليل الحالة المالية

١٧ - بدأ الصندوق في تطبيق نظام الميزنة على أساس الأداء على عملياته في عام ٢٠٠١. وتحليل الحالة المالية التالي لعام ٢٠٠٢ يستند إلى الأرقام المؤقتة المتاحة في آذار/مارس ٢٠٠٣.

١٨ - وبسبب الانخفاض المستمر في الموارد الأساسية، بلغ مجموع الإنفاق ٣٠,٤ مليون دولار في عام ٢٠٠٢، بأقل مما كان عليه في ٢٠٠١، وهو ٤٠,٤ مليون دولار (أي بانخفاض نسبته ٢٥ في المائة). وانخفضت النفقات على مستوى كل من البرامج والمقر بمبلغ ٩,٥ مليون دولار و ٠,٥ مليون دولار، على التوالي. ونتيجة لذلك، طرأت زيادة طفيفة على نسبة نفقات المقر إلى مجموع النفقات. بيد أنه بالنظر إلى أن نصف إنفاق المقر يوجه إلى دعم البرنامج، فإن التكاليف الإدارية والمالية تشكل نحو ٩ في المائة فقط من مجموع الإنفاق.

(١) على افتراض وجود ٣٠ مليون دولار من الموارد الأساسية و ١٠ ملايين دولار من الموارد غير الأساسية بالإضافة إلى مليون دولار كحصول فوائد، ستتوفر للصندوق ميزانية سنوية مجموعها ٤١ مليون دولار، ينفق منها مبلغ ٣٥ مليون دولار على البرامج و ٦ ملايين دولار على الدعم الإداري والبرنامجي.

## الشكل ١ - مجموع النفقات من الموارد الأساسية وغير الأساسية

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

النفقات (بدولارات الولايات المتحدة)	٢٠٠١	نسبة مئوية من المجموع	٢٠٠٢	نسبة مئوية من المجموع
من الموارد الأساسية	٣٢,٨	٨١	٢٢,٧	٧٥
من الموارد غير الأساسية	١,٦	٤	٢,٢	٧
<b>مجموع الإنفاق على مستوى البرنامج</b>	<b>٣٤,٤</b>	<b>٨٥</b>	<b>٢٤,٩</b>	<b>٨٢</b>
الإدارة والتنظيم	٣,٢	٨	٢,٧	٩
دعم البرنامج	٢,٨	٧	٢,٨	٩
نفقات المقر	٦,٠	١٥	٥,٥	١٨
<b>المجموع الكلي</b>	<b>٤٠,٤</b>		<b>٣٠,٤</b>	

١٩ - وكما ورد في تقرير الصندوق عن عام ٢٠٠١، فقد قُدِّرَ الصندوق مجموع الإنفاق حسب كل هدف فرعي في إطار النتائج الاستراتيجية. ولا تزال برامج الإدارة المحلية تشكل مجال التركيز الرئيسي لنفقات الصندوق، لكنها أيضا تأثرت بالقدر الأكبر من التخفيضات، وتقلصت بمقدار ٦,٨ مليون دولار. أما عمليات تمويل المشاريع الصغرى، التي استأثرت بنسبة ١٠ في المائة من مجموع النفقات، فقد تعرضت لانخفاض أقل من حيث القيمة الحقيقية (٢,٥ مليون دولار)، ولكن ذلك أدى تقريبا إلى خفض نفقاتها إلى النصف بالنسبة إلى العام الماضي. وانخفضت النفقات المخصصة لدعم التعزيز التنظيمي بمقدار ٠,٧ مليون دولار، لكنها ظلت عند نسبة ٨ في المائة من مجموع إنفاق الصندوق.

## الشكل ٢ - مجموع النفقات من الموارد الأساسية وغير الأساسية حسب الهدف الفرعي

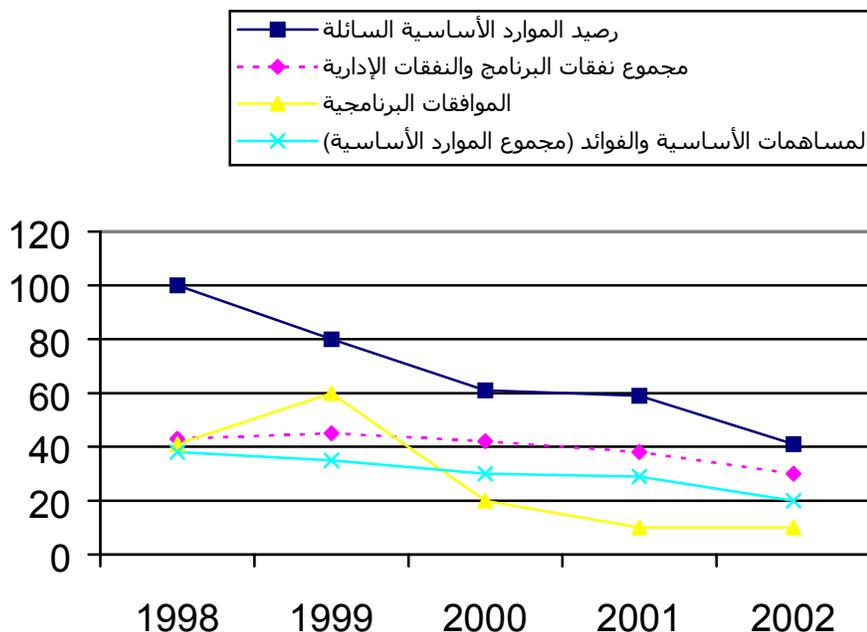
(بدولارات الولايات المتحدة)

نسبة مئوية	٢٠٠٢	نسبة مئوية	٢٠٠١	
				<b>الإدارة المحلية</b>
	٢٣,٣		٢٩,٤	على مستوى المشاريع
	٢		٢,٧	على مستوى المقر
<b>٨٣</b>	<b>٢٥,٣</b>	<b>٧٩</b>	<b>٣٢,١</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
				<b>التمويل المتناهي الصغر</b>
	١,٩		٤,١	على مستوى المشاريع
	٠,٨		١,١	على مستوى المقر
<b>٩</b>	<b>٢,٧</b>	<b>١٣</b>	<b>٥,٢</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
				<b>التعزيز التنظيمي</b>
	(٠,٣)		٠,٩	على مستوى المشاريع
	٢,٧		٢,٢	على مستوى المقر
<b>٨</b>	<b>٢,٤</b>	<b>٨</b>	<b>٣,١</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>١٠٠</b>	<b>٣٠,٤</b>	<b>١٠٠</b>	<b>٤٠,٤</b>	<b>المجموع الكلي</b>

٢٠ - ويبين الشكل ٣ الانخفاض في الموارد الأساسية من ٣٧,٢ مليون دولار في عام ١٩٩٨ إلى ٢٣,٢ مليون دولار في عام ٢٠٠٢. وعلى مدى الفترة نفسها، انخفض الإنفاق من الموارد الأساسية من ٤٨ مليون دولار إلى ٢٨,١ مليون دولار. وفي عامي ١٩٩٨ و ١٩٩٩، دعمت الموارد السائلة المتراكمة مستوى عال من الموافقات الجديدة على المشاريع (٤٠,٩ مليون دولار و ٥٨,٦ مليون دولار، على التوالي)، إذ تعين على الصندوق، بعد التحول في مجال السياسة العامة الذي حدث في عام ١٩٩٨، أن يبرهن على ما يمكن أن تحققة برامج التنمية المحلية من أثر. واعتباراً من عام ٢٠٠٠، استلزم انخفاض المساهمات الأساسية وتقلص السيولة المتراكمة اتخاذ تدابير للحفاظ على السلامة المالية للصندوق. وقد تحقق ذلك من خلال الجمع بين الخفض في ميزانيات المشاريع وإعادة تشكيل مراحلها، وخفض مستويات الموافقة على المشاريع (حيث انخفض ذلك إلى ٩,٥ مليون دولار في عام ٢٠٠٢). بيد أن هذه العمليات المتعلقة بخفض الميزانيات وتقليص مستوى الموافقات الجديدة تضر بأثر عمليات الصندوق على أرض الواقع.

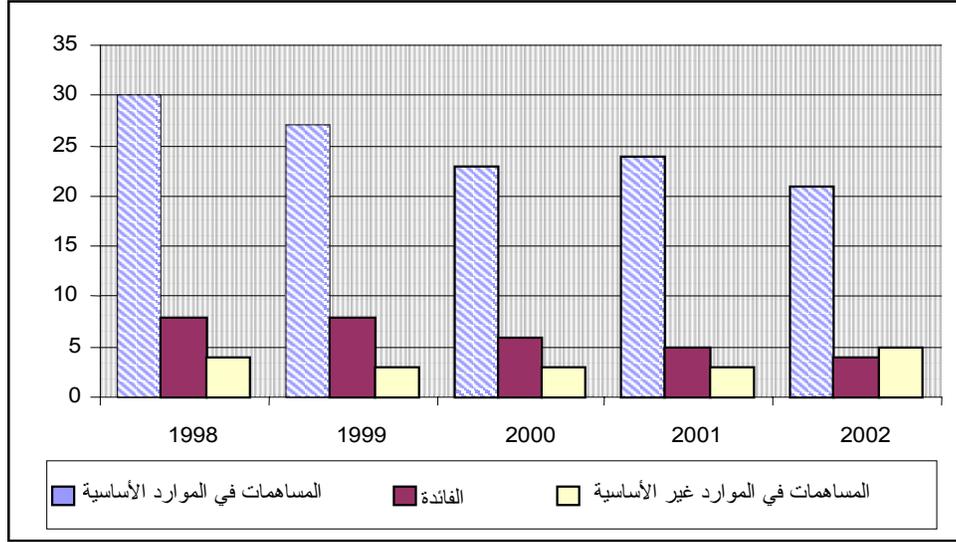
### الشكل ٣ - الحالة المالية للصندوق بالنسبة للموارد الأساسية، ١٩٩٨-٢٠٠٢

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



٢١- وكما يبين الشكل ٤، تشكل التبرعات للموارد الأساسية الجزء الأكبر من الموارد العامة للصندوق. ومنذ عام ١٩٩٨، انخفضت المساهمات الأساسية من ٣٠,٥ مليون دولار إلى ٢٢,٣ مليون دولار في عام ٢٠٠٢. وحتى عام ٢٠٠١، كانت الفائدة الآتية من السيولة المالية المتراكمة هي ثاني أكبر "المساهمين" في الصندوق. ومع استجابة الصندوق لطلبات المانحين والبلدان المشمولة بالبرنامج بضمان تحقيق آثار فعلية على أرض الواقع من خلال زيادة إنجاز البرامج، تم استنفاد السيولة المتراكمة في الوقت الذي انخفضت فيه عائدات الفائدة انخفاضاً كبيراً، من ٦,٧ مليون دولار في عام ١٩٩٨ إلى ١ مليون دولار في عام ٢٠٠٢. وحلت المساهمات في الموارد غير الأساسية محل عائدات الفائدة باعتبارها ثاني أكبر العناصر التي تشكل موارد الصندوق.

الشكل ٤ - أنواع الموارد، ١٩٩٨-٢٠٠٢  
(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



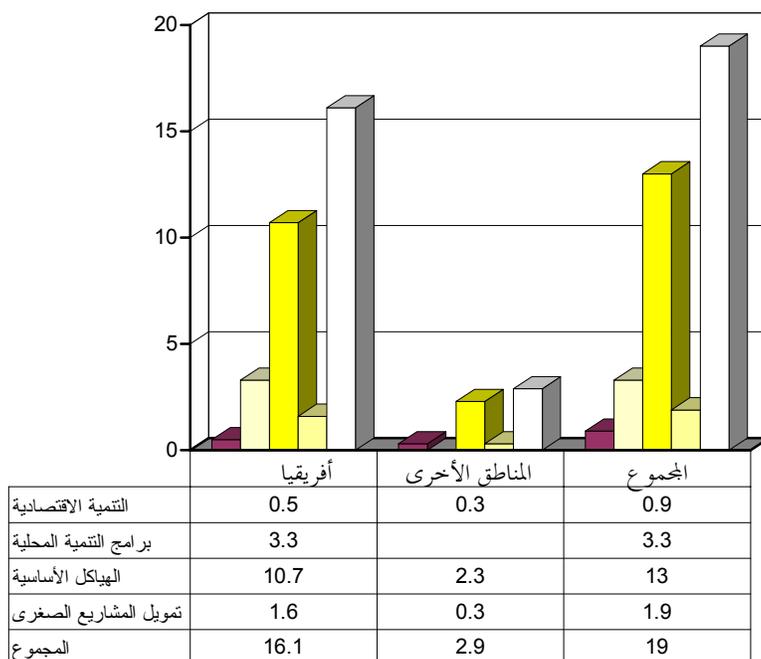
باء - تحليل الحافظة للتقرير السنوي الذي يركز على النتائج

٢٢ - في عام ٢٠٠٢، كانت لدى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية حافظة مشاريع عاملة تضم ٩٣ مشروعاً، من بينها ٥٤ مشروعاً تفي بمعايير تقديم التقارير<sup>(٢)</sup>. ووردت تقارير سنوية من ٤٠ مشروعاً تشمل ٢٩ بلداً وتم تجميعها في التقرير السنوي لعام ٢٠٠٢ الذي يركز على النتائج. وحذفت المشاريع الأخرى بسبب التأخير في العرض أو لنقص البيانات. ومن بين المشاريع التي قدمت عنها تقارير، هناك أكثر من النصف بقليل من مشاريع التنمية المحلية، وتأتي مشاريع الهياكل الأساسية في المرتبة الثانية، تليها مشاريع التمويل المتناهي الصغر، ثم مشاريع التنمية الاقتصادية. وبلغ مجموع الإنفاق على البرامج ٢٤,٩ مليون دولار في عام ٢٠٠٢. ومثلت المشاريع التي قدمت عنها تقارير ٢١,١ مليون دولار، أي بنسبة ٨٥ في المائة، من مجموع النفقات البرنامجية، و ١٩ مليون دولار، أي بنسبة ٨٤ في المائة، من النفقات البرنامجية من الموارد الأساسية.

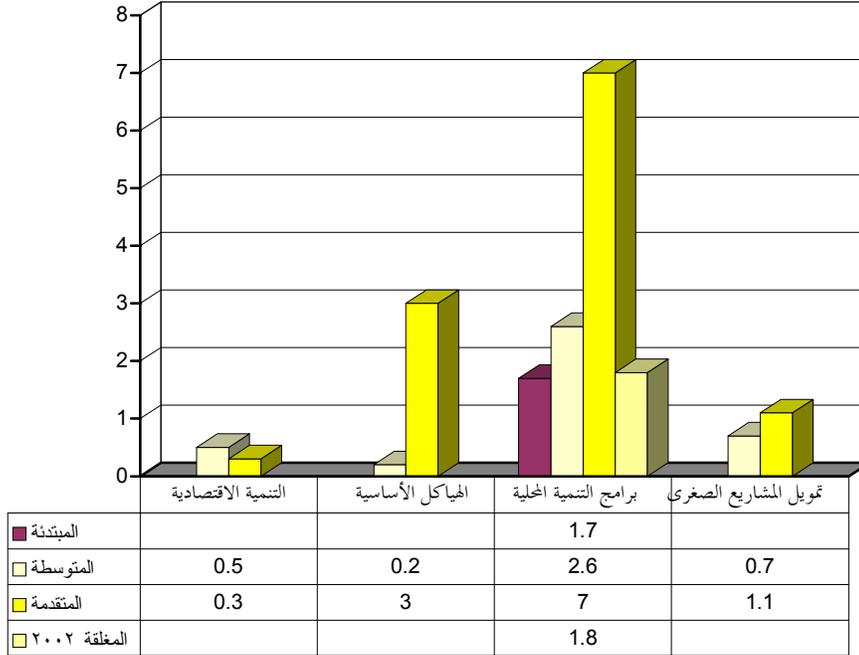
(٢) تقدم التقارير فقط عن المشاريع ذات الأنشطة التي تستمر لأكثر من خمسة أشهر وتتجاوز نفقاتها ٥٠.٠٠٠ دولار في عام ٢٠٠٢.

٢٣ - ويبين تحليل البيانات المالية أن الموارد الأساسية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية تتركز في أفريقيا (٨٥ في المائة) التي يوجد بها معظم أقل البلدان نمواً. وفي عام ٢٠٠٢، استوعبت برامج التنمية المحلية من حديد القسط الأوفر من النفقات (٦٨ في المائة)، تليها الهياكل الأساسية (١٧ في المائة)، وتمويل المشاريع الصغرى (١٠ في المائة) ومشاريع التنمية الاقتصادية (٥ في المائة). وفيما يجري إنهاء مشاريع الهياكل الأساسية والتنمية الاقتصادية تدريجياً، يرجع سبب انخفاض عدد مشاريع تمويل المشاريع الصغرى إلى عامل الانتهاء الطبيعي (إكمال دعم المشاريع مثلاً) بالإضافة إلى قرارات إدارة حافظة المشاريع التي تقضي بتقليص الدعم المقدم للمؤسسات الممولة للمشاريع الصغرى التي يتسم أداؤها بضعف مزمن. وفي المستقبل، سيتم تمويل المشاريع الصغرى بتوافق مع التركيز الجديد على التنمية القطاعية وسيظل تمويل المشاريع الصغرى يمثل ركنا مهماً في عمل الصندوق.

**الشكل ٥ - حافظة التقرير السنوي الذي يركز على النتائج بحسب نوع المشروع والمنطقة**  
(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



الشكل ٦ - حافظة التقرير السنوي الذي يركز على النتائج بحسب نصج  
المشروع ونوعه  
(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



٢٤ - ويبين تحليل النفقات حسب مراحل تنفيذ المشاريع نفس النمط الذي عرفته سنة ٢٠٠١، حيث استوعبت المشاريع التي توجد في مراحل متقدمة من التنفيذ أو اكتمل تنفيذها في سنة ٢٠٠٢ الجزء الأعظم من النفقات (١١,٥ مليون دولار أو ٦٠ في المائة بالنسبة للمشاريع التي بلغ تنفيذها مرحلة متقدمة، و ١,٨ مليون أو ٩ في المائة بالنسبة للمشاريع التي اكتمل تنفيذها في سنة ٢٠٠٢). وأسفر تناقص الموارد الأساسية عن انخفاض عدد الموافقات على المشاريع الجديدة.

#### رابعاً - تحليل الأداء

##### ألف - تحليل الأداء بالنسبة للهدف الفرعي ١: الحكم المحلي

٢٥ - يتمثل الهدف الفرعي ١ في زيادة الإمكانيات المستدامة لاستفادة الفقراء من الهياكل الأساسية والخدمات العامة وفرص سبل المعاش الإنتاجية عن طريق الحكم المحلي السليم وتعزيز إدارة الموارد الطبيعية. وتقع المسؤولية عن النتائج على عاتق وحدة الحكم المحلي التابعة للصندوق. ويندرج ضمن هذا الهدف الفرعي ٣٤ مشروعاً من المشاريع التي أعدت

تقارير (٢٢ مشروعاً في نطاق برامج التنمية المحلية، و ٤ مشاريع للتنمية الاقتصادية و ٨ مشاريع للهياكل الأساسية).

### النتائج الأساسية

٢٦ - رغم أن الدعم الذي يقدمه الصندوق للحكم المحلي تأثر بحالة الموارد على الصعيد البرنامجي، فقد تحققت إنجازات في بعض الميادين الرئيسية.

(أ) استفاد ٢,٩ مليون شخص على الأقل في أقل البلدان نمواً من التي تنفذ فيها برامج الصندوق من ١٤٠٦ من الهياكل الأساسية الصغيرة المشيدة حديثاً كالمراكز الصحية والآبار والمدارس ومشاريع السقي.

(ب) تم تحقيق مكتسبات في الأداء في مجال تحسين حصول السلطات المحلية على مصادر التمويل المستدامة.

(ج) نجح مزيد من المشاريع في مجال الآثار المترتبة على السياسات وتكرارها، حيث وقّعت مع الجهات المانحة (بما فيها بلجيكا وهولندا والنرويج والمملكة المتحدة) اتفاقات تقاسم التكلفة وإنشاء صناديق استثمارية، وهو ما أدى إلى كفالة ما يفوق ١٢ مليون دولار من الموارد غير الأساسية للصندوق.

(د) استحدثت ونُفذت استراتيجيات تشغيلية لتزويد الشركاء الإنمائيين بالخدمات الاستشارية التقنية دعماً للنظم اللامركزية للاستثمارات العامة وتكرار الأنشطة الجارية. وفي سنة ٢٠٠٢، قدم المستشارون التقنيون بوحدة الحكم المحلي الدعم للبعثات التقنية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيره من الوكالات، ومنها البنك الدولي وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة.

### الجدول ١

#### الأداء في إطار الهدف الفرعي ١

نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠١	النتائج	
٦٣ في المائة متحققة جزئياً	٨٢ في المائة مرضية	تحسين قدرة المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني على المشاركة في تخطيط التنمية المحلية	١-١-١
٦٧ في المائة متحققة جزئياً	٧٩ في المائة مرضية	إضفاء الطابع المؤسسي على عمليات التخطيط القائم على المشاركة على مستوى السلطات المحلية	٢-١-١

نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠١	النتائج
٦٥ في المائة متحققة جزئيا	٧١ في المائة متحققة جزئيا	١-٢-١ إضفاء الطابع المؤسسي على آليات التمويل القائمة على مبادئ الحكم الرشيد على المستوى المحلي
٦٣ في المائة متحققة جزئيا	٤٤ في المائة أقل من التوقعات	٢-٢-١ تحسين إمكانية وصول السلطات المحلية إلى مصادر التمويل المستدامة
٤٥ في المائة أقل من التوقعات	٥٧ في المائة متحققة جزئيا	١-٣-١ زيادة القدرة المحلية على إقامة الهياكل الأساسية وتوفير الخدمات العامة
٥٤ في المائة متحققة جزئيا	٥١ في المائة متحققة جزئيا	٢-٣-١ زيادة القدرة المحلية على صيانة الهياكل الأساسية والحفاظ على توفير الخدمات العامة
٥٢ في المائة متحققة جزئيا	٧٧ في المائة مرضية	٣-٣-١ تمكين المجتمعات المحلية من مساءلة السلطات المحلية عن إقامة الهياكل الأساسية وتوفير الخدمات العامة
٥٠ في المائة متحققة جزئيا	٦٢ في المائة متحققة جزئيا	١-٤-١ تحسين قدرة السلطات المحلية والمجتمعات المحلية على إدارة قاعدة الموارد الطبيعية على نحو مستدام
٥٣ في المائة متحققة جزئيا	٥٢ في المائة متحققة جزئيا	١-٥-١ تحسين أطر السياسات الوطنية والأطر التنظيمية لتعزيز اللامركزية وتقوية الحكم المحلي
٥٩ في المائة متحققة جزئيا	٦٠ في المائة متحققة جزئيا	٢-٥-١ قيام سائر المانحين والحكومات المركزية بتكرار أفضل الممارسات المتبعة في نطاق المشاريع الرائدة التي ينفذها صندوق المشاريع الإنتاجية

٢٧ - وفي سنة ٢٠٠٢، تحققت مكاسب مهمة في ميدان زيادة استفادة السلطات المحلية من مصادر التمويل المستدامة. وكان ذلك بمثابة علامة مشجعة على تعزيز القدرات المحلية وتحسن الاستدامة. وتضاعف عدد المشاريع التي أعدت تقارير عن الإنجازات المتحققة في مجال الآثار المترتبة على السياسات، فيما زاد على نحو ملحوظ عدد المشاريع التي أبلغت عن تكرار برامج الصندوق من قِبَل جهات مانحة أخرى.

#### الشراكات في النيجر

يشارك الصندوق في النيجر في تنفيذ برنامجين للتنمية المحلية في نيجيمي ومباهي. وتم تجريب نموذج لإضفاء الطابع اللامركزي على الاستثمارات العامة بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والحكومة والمجتمعات المحلية، مما أسهم في نجاح إنشاء هياكل أساسية اجتماعية واقتصادية تشد حاجة المجتمعات المحلية إليها. واستنادا إلى الدروس المستفادة من مبلغ الاستثمار الأصلي وقدره ٥ ملايين دولار، حشد الصندوق مبلغ ٣ ملايين دولار أخرى من صندوق البقاء البلجيكي للعالم الثالث. كما قدم الصندوق البلجيكي مبلغ ٤٠٠.٠٠٠ دولار إضافية لمواجهة مشكلة عدم الأمن الغذائي وذلك بدعم استراتيجية مستدامة للأمن الغذائي. ومنذئذ لجأت جهات مانحة أخرى، من بينها البنك الدولي، إلى الصندوق للحصول على مشورته التقنية في صياغة برامج جديدة، فيما أكدت فرنسا مشاركتها في اتفاق متعدد السنوات لتمويل مشاريع التنمية المحلية في النيجر.

٢٨ - وتدل هذه النتائج على أن الإنجازات السابقة في مؤشرات التخطيط القائم على المشاركة وبناء القدرات وإقامة الهياكل الأساسية المحلية قد بدأت تحدث التأثير المرغوب في مؤشري تعبئة الموارد المحلية والآثار المترتبة على السياسات. وتعد تعبئة مبلغ ١٢,٥ مليون دولار من الموارد غير الأساسية لدعم أنشطة الحكم المحلي دليلاً إضافياً على ذلك.

### التحديات

٢٩ - لم تعوض قدرة الصندوق على حشد الموارد غير الأساسية لدعم أنشطة الحكم المحلي في عام ٢٠٠٢ عن النقص الحاصل في الموارد الأساسية. وفي الوقت ذاته، ينبغي الإشارة إلى أن انخفاض الأداء في الميدان لم يكن على قدر انخفاض نفقات المشاريع. وانطبق ذلك بالخصوص على عدد خطط التنمية المحلية وخطط الاستثمار السنوية التي تم إعدادها (٣٠٠ خطة في سنة ٢٠٠٢ مقابل ٢٧٠ خطة في سنة ٢٠٠١) وعلى العدد الكلي لمشاريع الهياكل الأساسية المشيئة (١٦٥٦ في سنة ٢٠٠٢ مقابل ١٤٠٦ في سنة ٢٠٠١). ولم يكن من الممكن اجتناب الآثار السلبية على عناصر المشاريع المتصلة بالاستثمارات الرأسمالية وبناء القدرات. وما دام تشييد الهياكل الأساسية المحلية المطلوبة بالحاح يمثل النتيجة النهائية لعملية طويلة من الاستشارة الشعبية، من المهم أن تكون السلطات المحلية والصندوق وشركاء التنمية في وضع يسمح لهم بالوفاء بالالتزامات المبرمة بين السكان المحليين والشركاء المحليين.

### الطريق إلى المستقبل

٣٠ - تتمثل الأولوية الرئيسية للصندوق في عمله في مجال الحكم المحلي في دعم جهود أقل البلدان نمواً للحد من الفقر ما دامت تسهم في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ويقدم الصندوق، باعتباره مصدراً للمساعدة الرأسمالية، إسهاماً ملموساً في تنفيذ الأهداف الإنمائية الرئيسية المتجسدة في برنامج عمل بروكسل لصالح أقل البلدان نمواً. ويعمل الصندوق، على نحو محدد، من أجل جعل الهياكل الأساسية في متناول الفئات الفقيرة وتزويدها بالخدمات الاجتماعية والاقتصادية في قطاعات الصحة والتعليم والنقل الطرقي والأسواق وإمدادات المياه وإدارة الموارد الطبيعية.

٣١ - ونفذ الصندوق بنجاح في إطار تجربة نموذجية عدداً من برامج التنمية المحلية في عدة بلدان، حيث سيعمل مع الجهات الشريكة المانحة من أجل توظيف الدروس المستفادة من خلال تكرار و/أو زيادة البرامج النموذجية على الصعيد الوطني. وسيواصل الصندوق تنقيح النظم التي سبق استحداثها لكي تستجيب على نحو أفضل للاحتياجات الخاصة للسكان المحليين. وسيستحدث الصندوق، في البلدان التي توجد في أولى مراحل اللامركزية، برامج

جديدة ويقدم الدعم لها بشراكة مع المجتمعات المحلية والحكومات والجهات الشريكة المانحة، من خلال توفير الأموال الابتدائية لتجريب نظم جديدة للاستثمارات العامة اللامركزية.

٣٢ - واستجابة للطلب المتزايد، سيوفر الصندوق الخدمات الاستشارية التقنية لدعم برامج الحكم المحلي التي تنفذها الجهات المانحة الشريكة، وسيعزز روابطه مع المنظمات ذات الصلة داخل أسرة الأمم المتحدة وخارجها. وسيجري تطبيق مذكرات التفاهم التي وقّعت بين الصندوق ومكتب سياسات التنمية التابع للبرنامج الإنمائي من خلال تنفيذ أنشطة مشتركة، ومن المزمع أن يوقع الصندوق مذكرة تفاهم أخرى مع المكتب الإقليمي لأفريقيا التابع للبرنامج الإنمائي، كما سيواصل الصندوق توفير خبرته للبعثات التي يقودها شركاؤه كالبرنامج الإنمائي وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة والبنك الدولي. وستقام شراكات مع الجهات المانحة والحكومات ومؤسسات البحث لترويج الدروس التي استخلصها الصندوق وتعزيز جدول أعماله الخاص بالتعلم، فيما سيجري استحداث ميادين مواضيعية جديدة وأدوات برمجية لكفالة الابتكار والتكيف مع التحديات الجديدة وجلب مصادر تمويل جديدة.

٣٣ - ونظرا لأن ٢٤ بلدا من أصل ٤٩ بلدا من أقل البلدان نموا لها حالات خاصة في مجال التنمية، فقد تزايد الطلب على الخبرة التقنية للصندوق والاستثمارات الابتدائية اللازمة لدعم الاستثمارات العامة المحلية في تلك البلدان. وفي سنة ٢٠٠٣، سيسعى الصندوق إلى توقيع مذكرة تفاهم مع مكتب منع الأزمات والإنعاش التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتعزيز التعاون والتكامل في هذا الميدان.

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

٣٤ - الغرض 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. وتقع المسؤولية عن النتائج في هذا الميدان على عاتق الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغرى التابعة للصندوق. وبالإضافة إلى إدارة استثمارات الصندوق في تمويل المشاريع الصغرى، تمثل الوحدة برامج ومشاريع البرنامج الإنمائي لدى الفريق الاستشاري لمساعدة الفئات الفقيرة كما تقدم له المشورة التقنية والمتعلقة بالسياسة العامة في ميدان تمويل المشاريع الصغرى. ولم تشمل المؤشرات الأصلية لإطار النتائج الاستراتيجية في نطاق هذا البند الفرعي سوى استثمارات الصندوق التي لا تمثل إلا جزءا صغيرا من أنشطته في مجال تمويل المشاريع الصغرى. ونظرا لإدماج الوحدة الخاصة بتمويل المشاريع الصغرى في الصندوق إدماجا كاملا، فقد أصبح من الضروري توسيع التقارير

تشمل النتائج الرئيسية المتحققة في ميادين الإنتاج الإضافية للوحدة لإعطاء صورة أوضح عن أداء الصندوق في ميدان تمويل المشاريع الصغرى.

### النتائج الرئيسية

(أ) في إطار برنامج Microstart، استفاد ٠٦٩ ٣٨٠ شخصا من خدمات تمويل المشاريع الصغرى التي تقدمها مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى المدعومة، وكانت النساء تمثل ٧٩ في المائة من المستفيدين.

(ب) حقق أكثر من نصف مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى المدعومة الاكتفاء الذاتي في عملياتها ولها حافظة مشاريع معرضة للأخطار بنسبة تقل عن ٥ في المائة لمدة ٣٠ يوما.

(ج) تم تعزيز حافظة استثمارات الصندوق في تمويل المشاريع الصغرى.

(د) كان ثمة أثر واضح في تطوير السياسات الوطنية المتعلقة بتمويل المشاريع الصغرى في أربعة بلدان على الأقل من البلدان المستفيدة من البرامج وهي: كينيا وملاوي وموريتانيا ونيجيريا.

(هـ) أسفر استعراض الفريق الاستشاري لمساعدة الفئات الفقيرة عن الاعتراف العالمي بالوحدة الخاصة بتمويل المشاريع الصغرى بوصفها جهة رئيسية في تقديم الخدمات الاستشارية التقنية وتوفير التدريب ونشر أفضل الممارسات في مجال تمويل المشاريع الصغرى.

٣٥ - وعمل الصندوق مع البرنامج الإنمائي في ١٩ بلدا في إطار برنامج Microstart. وكانت مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى الـ ٧٣ المتلقية للمساعدة، في نهاية سنة ٢٠٠٢، قد زادت، على نحو جماعي، من عدد زبائنها النشطين وأحرزت تقدما مهما نحو تحقيق الاستفادة. ووضعت في سنة ٢٠٠٢ اللمسات الأخيرة على معايير المرحلة الثانية من برنامج Microstart، وتعاون الصندوق مع أربعة مكاتب قطرية تابعة للبرنامج الإنمائي (غانا ونيجيريا والفلبين واليمن) لصياغة برامج المرحلة الثانية، حيث تمكن من حشد مبلغ ٧ ملايين دولار لتوسيعها.

٣٦ - وإضافة للدعم المقدم لبرنامج Microstart، تتوفر للصندوق حافظة صغيرة من الاستثمارات الداعمة لعمليات تمويل المشاريع الصغرى في أقل البلدان نموا. ويرد في الجدول ٢ موجز لأداء أنشطة تمويل المشاريع الصغرى المدعومة من قبل الصندوق حسب أهداف إطار النتائج الاستراتيجية. وقد تحققت إنجازات ملحوظة، بما في ذلك توسيع قاعدة الزبائن من النساء، وزيادة عدد المدخرين، وتحقيق الاكتفاء الذاتي في العمليات من قبل أكثر

من ثلث مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى. على أن تحقيق الاكتفاء الذاتي ما زال يمثل تحدياً مهماً بالنسبة للعديد من مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى، وخاصة منها التي تعمل في ظروف عسيرة.

الجدول ٢

### الأداء في إطار الهدف الفرعي ٢

(مؤشرا إطار النتائج الاستراتيجية ٢-١-١ و ٢-٢-١ متصلان فقط باستثمارات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، أما مؤشر إطار النتائج الاستراتيجية ٢-٣-١ فمتصل بالصندوق وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على السواء)

النتائج	نتائج عام ٢٠٠١	نتائج عام ٢٠٠٢
١-١-٢ تزويد الفقراء، ولا سيما النساء منهم، بإمكانيات أكبر للحصول على خدمات تمويل المشاريع الصغرى	٧٠ في المائة متحققة جزئياً	٧٠ في المائة متحققة جزئياً
١-٢-٢ وجود مؤسسات لتمويل المشاريع الصغرى قابلة للبقاء مالياً وقادرة على تقديم خدمات ذات نوعية جيدة	٥٦ في المائة متحققة جزئياً	٦٧ في المائة متحققة جزئياً
١-٣-٢ تمكن البلدان من تحسين بيئاتها المؤاتية لدعم النهوض بتمويل المشاريع الصغرى <sup>(٣)</sup>	٥ بلدان مرضية	٩ بلدان (تراكمي) مرضية

٣٧ - كان لصندوق المشاريع الإنتاجية أثر مشهود على وضع سياسات وطنية لتمويل المشاريع الصغرى في عام ٢٠٠٢ فيما لا يقل عن أربعة بلدان مشاركة في البرنامج. وعلاوة على أمثلة التغيير في السياسات والممارسات في بلدان معينة، تعاون الصندوق مع منظمة العمل الدولي على تنظيم حلقة عمل رفيعة المستوى للسياسات بشأن الأطر التنظيمية في أفريقيا من أجل ممثلين من ١٢ بلداً أفريقياً. وجرى تدريب مشرفين من المصارف المركزية في فترة لاحقة على تقييم ورصد مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى للمساعدة في وضع أطر إشرافية وضمان الامتثال لها.

(٣) مما شاب النتائج في عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ الاقتصار على الإبلاغ عن مشروع واحد. وبناء على طلب المجلس التنفيذي، نُفِحت المؤشرات لعام ٢٠٠٢ من أجل تتبع البلدان التي عزى الفضل في تحسُّن البيئة المؤاتية لدعم تنمية عمليات تمويل المشاريع الصغرى فيها في ذلك العام للصندوق.

## التحديات

٣٨ - كان من التحديات الرئيسية التي تبتد في عام ٢٠٠٢ تخفيض حجم المشاريع التي لم تحقق توقعات الأداء المنتظرة وإغلاقها. وسيتهي هذا العمل في تبسيط الحافظة بحلول منتصف عام ٢٠٠٣ مما سيترك للصندوق حافظة استثمارات في تمويل المشاريع الصغرى أشد قوة. وكثيرا ما يكون ضعف الأداء ناشئا عن عدم الامتثال للمبادئ المقررة أو ضعف قدرة الشركاء التقنيين. وللتغلب على هذا الضعف، وضعت معايير أشد صرامة لتصميم المشاريع واختيارها لكي تستخدمها جهات التنفيذ التقنية. غير أن مشكلة عدم كفاية التمويل المتاح لبدء استثمارات جديدة تظل باقية، مما يؤدي إلى تقليص الحافظة.

## الطريق إلى المستقبل

٣٩ - ستوفر الوحدة الخاصة لتمويل المشاريع الصغرى خدمات المشورة التقنية

تمويل الحكومة النيجيرية للمرحلة الثانية من برنامج "ميكروستارت" يؤشر بتحول في السياسات. اعتمد المجلس الاستشاري النيجيري لبرنامج "ميكروستارت" ٣,٩ ملايين دولار للمرحلة الثانية لمساعدة مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى المشاركة على أن تمد خدماتها إلى ١٠٠ ٠٠٠ عميل فعلي دائم بنهاية عام ٢٠٠٥. ويساهم البرنامج الوطني لتخفيف وطأة الفقر التابع للحكومة النيجيرية في البرنامج، مما يعني تحولا هاما في السياسات التنفيذية لصالح تمويل المشاريع الصغرى على نحو مستدام.

مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى النيجيرية تستفيد من برامج التعاون التقني فيما بين البلدان النامية. تستفيد مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى النيجيرية المشاركة من المساعدة التقنية المقدمة من المنشأة المعنية بالتقدم الاجتماعي "آسا" (<http://www.asabd.org>)، وهي مؤسسة بنغلاديشية لتمويل المشاريع الصغرى تخدم ٢,٣ مليون عميل في بنغلاديش. ووفقا للاستعراض الذي أجراه برنامج ميكروستارت أفريقيما والفريق الاستشاري المعني بمساعدة أفقر الفقراء، فإن "آسا" تُعد "وحدة من أفضل ممالي المشاريع الصغرى في العالم إدارة واستدامة". وهي معروفة بكفاءة نظامها المتبع في الإفراض والسداد وعدم تهاونها في تحصيل الديون.

أرباح هائلة تتحقق من استدامة مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى: في إطار المرحلة الأولى من برنامج "ميكروستارت"، شملت مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى النيجيرية المشاركة بخدماها ٣٧ ٠٨٤ مقترضا فعليا، وكان جميع هؤلاء المقترضين من النساء الفقيرات. وحققت خمس من تلك المؤسسات السبع اكتفاء ذاتيا تشغيليا خلال السنوات الثلاث الأولى، بينما حققت المؤسسات الأخرى تقدما ملحوظا. وأداء عمليات السداد ممتاز حيث إن نسبة مخاطر عدم السداد في ٣٠ يوما في حافظة المشاريع لدى خمس من مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى دون الخمسة في المائة. ومن بين تلك المؤسسات النيجيرية، غطت منظمة التسامي على الفقر ١٥ ٤٦٠ مقترضا فعليا. ومن بين المؤسسات الأخرى التي يمكن أن تحقق نجاحات كبرى لجنة العدالة والتنمية والسلام، ومركز التبادل الإنمائي، ولدى كل منهما على التوالي ٤ ٤٩٥ و ٥ ٨١٩ عميلا فعليا.

وتنمية القدرات في صناديق وبرامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من أجل تطبيق أفضل ممارسات تمويل المشاريع الصغرى في إطار متسق، وكذلك لدعم العمل على تعزيز عمليات تمويل المشاريع الصغرى الفردية والجزئية التي يقع الاختيار عليها وفق الاعتبارات الاستراتيجية.

٤٠ - يعتقد الصندوق أن اتباع نهج استراتيجي منسق لبناء نظام لتمويل المشاريع الصغرى بحيث يصبح جزءا لا يتجزأ من القطاع المالي الرسمي هو خير سبيل للحد من الفقر وضمان فعالية المساعدات المطلوبة لتحقيق الأهداف المتوسطة الأجل. وقد أعدت الوحدة الخاصة لتمويل المشاريع الصغرى استراتيجية من أجل البلدان النامية المختارة التي تتوفر بها قطاعات جديدة أو وليدة لتمويل المشاريع الصغرى لديها القدرة على الاندماج في القطاع التجاري. وتعتقد الوحدة أن تيسير هذا النهج ينطوي على ميزة نسبية قوية. غير أن نجاح تنفيذه

يتطلب زيادة في موارد الاستثمار المتاحة للوحدة التي لم تزد على ١,٩ مليون دولار في عام ٢٠٠١.

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

٤١ - الغرض من الهدف الفرعي ٣ هو تعزيز قيام منظمة سليمة ماليا تتولى وضع وتنفيذ برامج ذات نوعية جيدة في مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغرى. والصندوق ملتزم بتوجيه دفة العمل صوب تحقيق النتائج. ويسعى جاهدا إلى الإبقاء على النظم والقدرات التي تكفل الأداء الأمثل ووضع نظم وبناء قدرات من هذا القبيل عند الاقتضاء.

٤٢ - ولكي يجسد التقرير السنوي الذي يركز على النتائج أداء المنظمة ويغدو أداة فعالة في الإدارة، تضمن هذا التقرير بعض المؤشرات الجديدة والمنقحة، وذلك دون التخلي عن إمكانية المقارنة مع عام ٢٠٠١.

#### النتائج الأساسية

- (أ) زيادة ضخمة في عدد المشاريع التي تبلغ عن إنجازات متعلقة بآثار السياسات وبفرص التكرار.
- (ب) أكدت عمليات التقييم الخارجي أهمية عمليات الصندوق وفعاليتها.
- (ج) ضمان جودة النتائج حيث اتبع الصندوق بدقة توصيات التقييم الخارجي لعام ١٩٩٩ التي أدمجت في خطة عمله لعام ٢٠٠٠ وخبطته للأعمال التجارية للفترة ٢٠٠٠ - ٢٠٠٢.
- (د) تعزيز الشراكات مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبلدان التي يشملها البرنامج والمانحين والشركاء التنفيذيين الذي تجلّى بتوقيع عدة اتفاقات للشراكة وبزيادة التبرعات غير الأساسية بمقدار ٢٠٥ في المائة.
- (هـ) الحفاظ على الكفاءة الإدارية والمالية رغم تخفيض المصاريف الأساسية.

## الجدول ٣

## الأداء في إطار الهدف الفرعي ٣

نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠١	النتائج
متحققة جزئياً	مرضية	٣-١-١ انتقال صندوق المشاريع الإنتاجية من تنقيح السياسات إلى التركيز على الأثر المترتب على العمليات (كان ٣-١-١ في السابق: ينتقل صندوق المشاريع الإنتاجية من تنقيح السياسات إلى التركيز على الأثر المترتب على العمليات)
مرضية	مرضية	٣-١-٢ يحافظ صندوق المشاريع الإنتاجية على نتائج عملياته وضمانات الجودة، وذلك بتحسين عناصر دورة المشروع ومواصلة التعلم من خلال الرصد والتقييم
مرضية	مرضية	٣-١-٣ يزيد صندوق المشاريع الإنتاجية من مزاياه النسبية إلى أقصى حد بتعزيز الشراكات الاستراتيجية وتوسيع نطاقها
مرضية	مرضية	٣-٢-١ يحافظ صندوق المشاريع الإنتاجية على الإدارة المؤسسية الفعالة (كان في السابق جزءاً من ٣-١-١: احترام أهداف خطة العمل لعام ٢٠٠٠)
مرضية	غير متاحة	٣-٢-٢ يجتذب صندوق المشاريع الإنتاجية موظفين من ذوي الكفاءة العالية ويمي الكفاءات به ويحافظ عليها
متحققة جزئياً	متحققة جزئياً	٣-٢-٣ يرفع صندوق المشاريع الإنتاجية من كفاءته المالية (كان في السابق ٣-٢-١: رفع الصندوق من مستواه من حيث الكفاءة وفعالية التكاليف من خلال تحسين متابعة وتحليل شؤونه المالية)
مرضية	مرضية	٣-٢-٤ توسيع وتنوع قاعدة تمويل صندوق المشاريع الإنتاجية (كان في السابق ٣-٢-٢: إيجاد ثقافة قادرة على تعبئة الموارد تستند إلى مقومات قابلة للقياس من حسن الأداء والكفاءة وتقدير القيمة في التعامل مع الأموال؛ و ٣-٢-٣: تنوع قاعدة الموارد وزيادة عدد المانحين)

٤٣ - ومع اكتمال المهام الرئيسية لتنقيح السياسات في السنوات السابقة، بات الصندوق قادراً على أن يكفل ارتباط برامج بوجه عام بالتنمية ويضمن فعاليتها. وقد قدرت على وجه الإجمال عمليات التقييم الخارجي المستقلة الخمس عشرة التي أجريت في عام ٢٠٠٢ أن مشاريعه تساهم مساهمة إيجابية في تحقيق هدف الحد من الفقر. ولكي يضمن الصندوق إثمار عملياته وارتقاء جودتها، أحدث تغييرات بعيدة المدى في عمليات الإعداد والتنفيذ المتعلقة بالمشاريع، مما رفع من كفاءة أنشطة الإعداد وبدء التنفيذ.

٤٤ - واسترعت أنشطة الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغرى على السواء اهتمام شركاء التنمية، مما أدى إلى زيادة قدرها ٢٠٥ في المائة في حجم الموارد غير الأساسية عن العام السابق. وارتفع الطلب على الصندوق كمورد للخدمات الاستشارية التقنية في مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغرى. وجرى تقديم هذه الخدمات على أساس رد التكاليف. ووجهت خدماته الاستشارية في مجال الحكم المحلي وقضايا ما بعد انتهاء الصراع إلى ثمانية بلدان، بينما وجهت خدماته في مجال تمويل المشاريع الصغرى إلى ٣٥ مكتبا قطريا، وشملت تلك الخدمات معالجة قضايا الاستراتيجيات الوطنية وتقديم المشورة بشأن السياسات العامة وتقييم المؤسسات ودعم الاستثمارات.

٤٥ - وفي إطار متابعة عمليات التقييم الخارجي التي جرت في عام ١٩٩٩ والتوصيات التي أيدها المجلس التنفيذي في مقرره ٢٢/٩٩، استوفى الصندوق تقريبا معالجة العوامل المتصلة بكفاءته في الإدارة؛ مثل تعزيز اتفاقيات الشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإبرام مذكرات تفاهم في مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغرى وصيغ تلك الاتفاقات بالصيغة الرسمية، ورسم سياسات مفصلة بشأن مساهمة الصندوق في الحد من الفقر في هذين المجالين وتطبيق تلك السياسات على الصعيد الداخلي في الصندوق.

### التحديات

٤٦ - ما زالت تعبئة الموارد من التحديات الرئيسية التي تواجه الصندوق. وهو تحد باتت مجابهته ضرورة عاجلة في عام ٢٠٠٣ حيث انخفض مستوى المساهمات الأساسية من ٣٠,٥ مليون دولار في عام ١٩٩٨ إلى ٢٢,٣ مليون دولار في عام ٢٠٠٢، مما اضطر الصندوق إلى تخفيض مجموع مصاريف برامجه من ٣٤,٤ مليون دولار في عام ٢٠٠١ إلى ٢٤,٩ مليون دولار في عام ٢٠٠٢. ويجب العدول عن هذا الاتجاه المتدني حتى يتمكن الصندوق من تلبية الطلب المتزايد على جوانب الدعم التي يقدمها. وتشمل تحديات التشغيل ضرورة مواصلة الاهتمام بتعميم المنظور الجنساني، وأعمال الرصد والتقييم، وأعمال التشغيل والصيانة. أما من حيث تعزيز المنظمة، فمن المهام التي لم تكتمل بعد في مجال متابعة توصيات عملية التقييم الخارجي التي جرت في عام ١٩٩٩ التنفيذ الكامل لنظم المعلومات الإدارية المختبرة والمضي قدما في تعزيز أعمال التتبع والإبلاغ المالية، المرتبطة في الوقت الراهن بوضع وتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية العام لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي المقرر أن يبدأ تشغيله في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤.

## الطريق إلى المستقبل

٤٧ - أوضحت المهام الرئيسية التي ستنفذ في عام ٢٠٠٣ (انظر الفقرات ٧-١٦) بالتفصيل في خطة الأعمال التجارية للصندوق للفترة ٢٠٠١-٢٠٠٣. وهي تتلخص فيما يلي: '١' ضمان تحقيق نتائج جيدة على أرض الواقع؛ '٢' تعبئة الموارد؛ '٣' تعزيز وتطوير الشراكات؛ '٤' تقييم أهمية وفعالية عمليات الصندوق من خلال تقييم مستقل لآثارها وفق طلب المجلس التنفيذي (٢٢/٩٩).

## خامسا - تحليل النواتج بحسب مجالات الدعم الاستراتيجية

٤٨ - يحلل هذا الجزء النتائج المختلفة المجمعة في إطار المجالات الاستراتيجية للدعم لكل هدف من الأهداف الفرعية الثلاثة.

## ألف - الحكم المحلي

٤٩ - إن أول مجال دعم استراتيجي للحكم المحلي هو ١-١: التشجيع على إجراء عملية إنمائية قائمة على المشاركة على المستوى المحلي. ولهذا المجال ناتجان، هما فيما يلي:

الناتج ١-١-١: تحسين قدرة المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني على المشاركة في تخطيط التنمية المحلية.

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
١-١-١-أ تقييم احتياجات المجتمعات المحلية بأسلوب المشاركة	١٤ - ١٦ مشروعا (٩٥ في المائة) مرضية	١٨ مشروعا	١٢ مشروعا (٦٧ في المائة) متحققة جزئيا
١-١-١-ب مشاركة المرأة في تقييم احتياجات المجتمعات المحلية	١٠ - ١٢ مشروعا (٦٩ في المائة) متحققة جزئيا	٨ مشاريع	٧ مشاريع (٨٧ في المائة) مرضية
١-١-١-ج تدريب أفراد لجان التنمية المحلية والجماعات النسائية على التخطيط القائم على المشاركة	١٣ - ١٦ مشروعا (٨١ في المائة) مرضية	١٥ مشروعا	٧ مشاريع (٤٧ في المائة) أقل من التوقعات
متوسط التقدير والتقييم:	٨٢ في المائة - مرضية	٦٣ في المائة - متحققة جزئيا	

الناتج ١-٢-١: القيام على مستوى السلطات المحلية بإضفاء الطابع المؤسسي على عمليات التخطيط القائمة على المشاركة.

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
١-٢-١-أ اعتماد السلطات المحلية خططاً للتنمية المحلية	١٤ - ١٧ مشروعا (٨٢ في المائة)	١٧ مشروعا	٨ مشاريع (٤٧ في المائة) أقل من التوقعات
١-٢-١-ب وجود مبادئ توجيهية لخطط التنمية المحلية والامتنال لتلك المبادئ التوجيهية	٨ - ١١ مشروعا (٧٣ في المائة)	١٦ مشروعا	١٣ مشروعا (٨١ في المائة) مرضية
١-٢-١-ج وجود مبادئ توجيهية صادرة عن السلطات المحلية تقضي بأن تستمد خطط التنمية المحلية من عملية تخطيط تقوم على المشاركة	٥ - ٦ مشاريع (٨٣ في المائة)	مشروعان	مشروعان (١٠٠ في المائة) مرضية
١-٢-١-د تحديد السلطات المحلية معايير شفافة لاختيار مجالات الاستثمار وتطبيقها	١٠ مشاريع (١٠٠ في المائة)	١١ مشروعا	٦ مشاريع (٥٥ في المائة) متحققة جزئيا
١-٢-١-هـ مشاركة ممثلي المجتمعات المحلية، من فيهم النساء، في اعتماد خطط التنمية المحلية متوسط التقدير والتقييم:	٧ - ١٢ مشروعا (٥٨ في المائة)	١١ مشروعا	٩ مشاريع (٨٢ في المائة) مرضية
	٧٩ في المائة -	٦٧ في المائة - متحققة جزئيا	

٥٠ - أبلغت سبعة مشاريع في عام ٢٠٠٢ أن ما لا يقل عن ٤١ ٠ ٢٦١ فردا في ٧٧١ قرية انخرطوا في عمليات تقدير الاحتياجات القائمة على المشاركة، وأن ما لا يقل عن ٢٧٠ خطة محلية للتنمية أقرت على إثر ذلك (وورد أن ٤٥٠ ٥٥ فردا من أبناء المجتمعات المحلية شاركوا فيها). وعلاوة على ذلك، جرى تدريب ٢٦٢١ ٢ فردا على أساليب التخطيط القائم على المشاركة، وجرى توعية ٦٠٤ ٢٢ من الأفراد بتلك الأساليب. ولكن هذه الأنشطة تقوضت في ثلاثة بلدان بفعل استقطاعات الميزانية، مما أدى إلى ضعف في الأداء بالمقارنة بعام ٢٠٠١. وتبدت دلائل على التقدم صوب تحقيق هدف مشاركة المرأة (بلغت نسبة النساء المشاركات في عمليات تقدير الاحتياجات ٣٠ في المائة في المتوسط)، وإن كان عدد النساء اللاتي جرى التشاور معهن في إعداد خطط التنمية المحلية أقل (٢٠ في المائة). ويلزم الاستمرار في إيلاء الاهتمام بمسألة تعميم المنظور الجنساني.

٥١ - وثاني مجال دعم استراتيجي للحكم المحلي هو ١-٢: تشجيع الممارسات السليمة والمستدامة في مجالي التمويل والإدارة المالية على المستوى المحلي. ولهذا المجال نتائج.

الناتج ١-٢-١: إضفاء الطابع المؤسسي على آليات التمويل القائمة على مبادئ الحكم السليم على المستوى المحلي.			
المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
١-٢-١-أ المشاريع التي تعد السلطات المحلية فيها خططاً استثمارية سنوية	١١/١١ مشروعاً (١٠٠ في المائة) مرضية	١٣ مشروعاً	١١ مشروعاً (٨٥ في المائة) مرضية
١-٢-١-ب المشاريع التي تقوم سلطة وطنية فيها بمراجعة حسابات السلطات المحلية	٥/٢ مشروعاً (٤٠ في المائة) أقل من التوقعات	٦ مشاريع	مشروع واحد (١٧ في المائة) أقل من التوقعات
١-٢-١-ج المشاريع التي تحسن امتثال السلطات المحلية فيها للإجراءات الوطنية المالية والتنظيمية والمحاسبية	٤/٣ مشاريع (٧٥ في المائة) مرضية	٦ مشاريع	٥ مشاريع (٨٣ في المائة) مرضية
١-٢-١-د المشاريع التي تستوفي السلطات المحلية فيها ما لا يقل عن ٧٥ في المائة من الشروط الدنيا المؤهلة لتمويل المشاريع	١٠/٨ مشاريع (٨٠ في المائة) مرضية	٨ مشاريع	٦ مشاريع (٧٥ في المائة) مرضية
١-٢-١-هـ المشاريع التي يدرّب موظفو السلطات المحلية فيها على المحاسبة والإدارة المالية	١٥/٥ مشروعاً (٣٣ في المائة) أقل من التوقعات	١٧ مشروعاً	٩ مشاريع (٥٣ في المائة) منخفضة جزئياً
١-٢-١-و المشاريع التي تعلن السلطات المحلية فيها عن الميزانيات والنفقات (بما فيها أرقام التخطيط الإرشادية)	٨/٨ مشاريع (١٠٠ في المائة) مرضية	١٠ مشاريع	٧ مشاريع (٧٠ في المائة) متحققة جزئياً
متوسط الدرجة والتقييم	٧١ في المائة -	٦٥ في المائة -	متحققة جزئياً
الناتج ١-٢-٢-١- زيادة قدرة السلطات المحلية على الوصول إلى مصادر التمويل المستدامة.			
١-٢-٢-١-أ زيادة الإيرادات المحلية للسلطات المحلية	٦/٣ مشاريع (٥٠ في المائة) متحققة جزئياً	١٢ مشروعاً	٨ مشاريع (٦٧ في المائة) متحققة جزئياً
١-٢-٢-١-ب تبييت أو زيادة التدفقات الحكومية الدولية إلى السلطات المحلية	٦/٢ مشاريع (٣٣ في المائة) أقل من التوقعات	٤ مشاريع	مشروعاً (٥٠ في المائة) متحققة جزئياً
١-٢-٢-١-ج زيادة التمويل المقدم من المانحين إلى السلطات المحلية	٦/٣ مشاريع (٥٠ في المائة) متحققة جزئياً	٨ مشاريع	٥ مشاريع (٦٢ في المائة) متحققة جزئياً

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
١-٢-٢-١ د المشاريع التي زاد فيها معدل استبدال الأموال المقدمة من الصندوق بمصادر خارجية بديلة	لم يُبلغ عنها	٦ مشاريع	٤ مشاريع (٦٧ في المائة) متحققة جزئياً
متوسط الدرجة والتقييم: ٤٤ في المائة - أقل ٦٣ في المائة - متحققة جزئياً من التوقعات			

٥٢ - وبدأت عملية إضفاء الطابع المؤسسي على آليات التمويل القائمة على مبادئ الحكم الذاتي وعلى تحسين وصول السلطات الوطنية إلى مصادر التمويل المستدامة تعطي ثمارها. وقد سجلت ثلاثة مشاريع زيادات في الإيرادات المحلية تتراوح بين أربعة و ٢٠٠ في المائة، في حين نجحت أربعة مشاريع في تعبئة موارد إضافية من مانحين آخرين للمشاركة في تمويل الخطط الإنمائية الموافق عليها محلياً.

٥٣ - وثالث مجال دعم استراتيجي للحكم المحلي هو ١-٣: تطوير القدرة المحلية على إقامة البنية التحتية وإيصال الخدمات العامة على أساس مستدام والحفاظة عليهما. ولهذا المجال ثلاثة نواتج.

#### النتائج ١-٣-١: زيادة القدرة المحلية على إقامة البنية التحتية وإيصال الخدمات العامة.

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
١-٣-١ أ- يزداد عدد البنى التحتية والخدمات العامة فيها على مستوى المجتمعات المحلية	٢٣/١٢ مشروعاً (٥٢ في المائة) متحققة جزئياً	٢٦ مشروعاً	٩ مشاريع (٣٥ في المائة) أقل من التوقعات
١-٣-١ ب- تحقق الأهداف فيما يتعلق بعدد الكيلومترات من الطرقات التي تم إصلاحها أو تشييدها	١٠/٦ مشاريع (٦٠ في المائة) متحققة جزئياً	١٠ مشاريع	٥ مشاريع (٥٠ في المائة) متحققة جزئياً
١-٣-١ ج- تنجز المشاريع الصغيرة في حدود ١٢٥ في المائة من الميزانية المخططة	١٤/١٠ مشاريع (٧١ في المائة) متحققة جزئياً	١٠ مشاريع	٣ مشاريع (٣٠ في المائة) أقل من التوقعات
١-٣-١ د- تنجز المشاريع الصغيرة في حدود ١٢٥ في المائة من الموعد المقرر	١٠/٤ مشاريع (٤٠ في المائة) أقل من التوقعات	٩ مشاريع	مشروعان (٢٢ في المائة) أقل من التوقعات
١-٣-١ هـ- يتم تقييم ما لا يقل عن ٧٥ في المائة من المشاريع الصغيرة تقييماً إيجابياً من حيث النوعية	١٠/٣ مشاريع (٣٠ في المائة) أقل من التوقعات	١٤ مشروعاً	٨ مشاريع (٥٧ في المائة) متحققة جزئياً
١-٣-١ و- تدريب السلطات المحلية والقطاع الخاص على أداء خدمات البنى التحتية والخدمات العامة	٢١/١٥ مشروعاً (٧١ في المائة) متحققة جزئياً	٢٥ مشروعاً	١٥ مشروعاً (٦٠ في المائة) متحققة جزئياً

المؤشرات		أهداف عام	
		نتائج عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠١
متوسط الدرجة والتقييم		٥٧ في المائة - ٤٥ في المائة - أقل من التوقعات	
<b>الناج ١-٣-٢: زيادة القدرة المحلية على صيانة البنى التحتية وتوفير الخدمات العامة.</b>			
١-٣-٢-أ	تجري صيانة البنية التحتية المادية بعد انقضاء سنتين على إنجازها	٥/٣ مشاريع (٦٠ في المائة)	٤ مشاريع (٦٠ في المائة)
		متحققة جزئيا	متحققة جزئيا
١-٣-٢-ب	مشاريع صغيرة تكون لها قبل إنشائها خطط وميزانيات لتشغيلها وصيانتها	١٤/٧ مشاريع (٥٠ في المائة)	١٣ مشروعا (٥٠ في المائة)
		متحققة جزئيا	متحققة جزئيا
١-٣-٢-ج	الأهداف المتعلقة بعدد الكيلومترات من الطرقات التي تم إصلاحها وتشبيدها والتي تكون لها خطط وميزانيات للصيانة	٢/٢ مشروعا (١٠٠ في المائة)	٣ مشاريع (١٠٠ في المائة)
		مرضية	متحققة جزئيا
١-٣-٢-د	تدريب السلطات المحلية والقطاع الخاص على صيانة البنى التحتية	١٤/٦ مشاريع (٤٣ في المائة)	١٩ مشروعا (٤٣ في المائة)
		أقل من التوقعات	أقل من التوقعات
متوسط الدرجة والتقييم		٥١ في المائة - ٥٤ في المائة - متحققة جزئيا	

#### النتائج والفوائد الملموسة في عام ٢٠٠٢

في عام ٢٠٠٢، استفاد ما لا يقل عن ٨٣٧ ٨٩١ ٢ شخصا من ١٤٠٦ هياكل أساسية صغيرة النطاق شيدت حديثا واستفاد ما لا يقل عن ٤٠٦ ٠٠٠ شخص من تشييد ٢٢٦ كيلومترا من الطرق. أما الهياكل الأساسية الصغيرة النطاق التي شيدت في عام ٢٠٠٢ فقد شملت ٣٥ مركزا صحيا، و ٤٠٥ آبار أو خطط لتوريد مياه الشرب، و ١٦ روضة أطفال، و ٩٩ مدرسة ابتدائية، و ١٤٨ خطة للري، و ٥٥ طاحونة، و ١٤ سوقا، و ٢٩ مبنى عاما، و ٣١ جسرا، و ٨٧ مرحاضا.

٥٤ - كان بناء الهياكل الأساسية المادية النشاط الأكثر تأثرا بالتخفيضات في ميزانية عام ٢٠٠٢. إلا أن التقلص في نسبة الهياكل الأساسية التي تم تشييدها لم يكن متناسبا مع التخفيض في نفقات المشاريع (١٤٠٦ هياكل أساسية مقابل ١٦٥٦ في عام ٢٠٠١). وبغية كفالة استمرارية هذه الاستثمارات، جرى تدريب ٥٩٧ ٧٦ شخصا و ٨٨ لجنة إقليمية إقليمية أو لجنة تابعة لمنظمة غير حكومية في مجال عمليات تشييد الهياكل الأساسية وصيانتها وأنشئت على الأقل ٢٨٨ لجنة عمليات وصيانة.

الناتج ١-٣-٣: تمكين المجتمعات المحلية من مساءلة السلطات المحلية عن إقامة البنية التحتية الأساسية وتوفير الخدمات العامة.

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
١-٣-٢-أ أقامت السلطات المحلية آليات استشارية تستعين بها	١٢/٨ مشاريع (٦٧ في المائة) متحققة جزئياً	١٦ مشروعاً	٧ مشاريع (٤٤ في المائة) أقل من التوقعات
١-٣-٢-ب يتم إلزام السلطات المحلية بقواعد تكفل شفافية طرح العطاءات وإجراء التعاقدات وتخضع الإجراءات المتبعة فيها لمراجعة الجمهور	٧/٦ مشاريع (٨٦ في المائة) مرضية	١٢ مشروعاً	٦ مشاريع (٥٠ في المائة) متحققة جزئياً
١-٣-٢-ج يمكن المجتمعات المحلية الاطلاع على سجلات الإنفاق العام	٣/٣ مشاريع (١٠٠ في المائة) مرضية	٣ مشاريع	٣ مشاريع (١٠٠ في المائة) مرضية
متوسط الدرجة والتقييم	٧٧ في المائة - مرضية	٥٢ في المائة - متحققة جزئياً	

٥٥ - بالرغم من أن الأداء في عام ٢٠٠٢ كان، بالأرقام المطلقة، دون مستوياته في عام ٢٠٠١، فإن عدداً متساوياً تقريباً من المشاريع بلغت الأهداف المحددة لها مقارنة بالسنة الماضية، ووفقاً للمعلومات المتعلقة بعشرة مشاريع أنشئت أو عززت ٣٤٢ ١ لجنة إنمائية محلية (أو محافل مماثلة للحوار والتشاور).

٥٦ - ورابع مجال دعم استراتيجي هو ٤-١: تعزيز الفرص الإنتاجية لكسب الرزق من خلال الإدارة المحلية المستدامة للموارد الطبيعية. ولهذا ناتج واحد.

الناتج ١-٤-١: تحسين قدرات السلطات المحلية والمجتمعات المحلية على إدارة قاعدة الموارد الطبيعية على نحو مستدام.

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
١-٤-١-أ - تخطط السلطات المحلية وتوظف الاستثمارات فيما يتصل بإدارة الموارد الطبيعية	٨/٥ مشاريع (٦٢ في المائة) متحققة جزئياً	١٢ مشروعاً	٦ مشاريع (٥٠ في المائة) متحققة جزئياً
١-٤-١-ب - تتحكم السلطات المحلية وتنظم الوصول إلى الموارد الطبيعية واستخدامها	٥/٣ مشاريع (٦٠ في المائة) متحققة جزئياً	٨ مشاريع	٤ مشاريع (٥٠ في المائة) متحققة جزئياً

الناتج ١-٤-١: تحسين قدرات السلطات المحلية والمجتمعات المحلية على إدارة قاعدة الموارد الطبيعية على نحو مستدام.

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
١-٤-١-ج - مبادرات تتصل بإدارة الموارد الطبيعية مدعومة بأكثر من سلطتين محليتين	٥/٢ مشروعان (٤٠ في المائة) أقل من التوقعات	٩ مشاريع	٦ مشاريع (٦٧ في المائة) متحققة جزئيا
١-٤-١-د - أقيمت فيهما مجموعات من مستعملي إدارة الموارد الطبيعية تؤدي مهامها على نحو سليم	٧/٥ مشاريع (٧١ في المائة) متحققة جزئيا	٩ مشاريع	٤ مشاريع (٤٤ في المائة) أقل من التوقعات
١-٤-١-هـ - تستمد الأسر المعيشية إيراداتها من نشاط زراعي أو غير زراعي جديد	١٢/٨ مشاريع (٦٧ في المائة) متحققة جزئيا	١٤ مشروعا	٦ مشاريع (٤٣ في المائة) أقل من التوقعات
متوسط الدرجة والتقييم	٦٢ في المائة - متحققة جزئيا	٥٠ في المائة - متحققة جزئيا	

**النتائج والفوائد الملموسة في عام ٢٠٠٢**  
جرى إصلاح ١ ٢٨٣ هكتارا من الأراضي؛ وزرع ٨٨١ هكتارا بالأشجار؛ ووزعت ٤٦١ ٠٠٠ شتلة؛ ولقح ٢٢ ٦٦٤ حيوانا من المواشي؛ وأنشئت ١٢٨ لجنة لإدارة الموارد الطبيعية؛ وأنشئت ١٨ لجنة مشتركة بين المجتمعات المحلية؛ وشرع في ٥٩٥ نشاطا مدرا للدخل؛ وجرى تدريب ٣٤ ١٥٦ مزارعا و ٢٠٠ مرشد زراعي؛ وتم إرهاف ووعي ٣ ٨٠٠ شخص بمسائل إدارة الموارد الطبيعية.

٥٧ - ومرة أخرى، فإن التراجع في الأداء في إطار مؤشرات إدارة الموارد الطبيعية لا يعكس الصورة الحقيقية. فبالأرقام المطلقة، بلغ عدد أكبر من المشاريع أهدافها المحددة لها في عام ٢٠٠٢ مقارنة بالسنة الماضية. ونجحت المشاريع في تشجيع السلطات المحلية على تخطيط الأنشطة المشتركة بين المجتمعات المحلية فيما يتعلق بتقاسم الموارد الطبيعية، مثل غابة أو بحيرة، كما أنشئت ١٨ لجنة مشتركة بين المجتمعات المحلية و ١٢٨ لجنة لإدارة الموارد الطبيعية. كما شرعت السلطات والمجتمعات المحلية بنجاح في بذل جهود قيمة في مجال إصلاح الأراضي.

٥٨ - وخامس مجال دعم استراتيجي هو ١-٥: الدعوة إلى اتباع سياسات وطنية تدعم اللامركزية وإلى تكرار البرامج الرائدة. ولهذا المجال نتائج.

النتائج ١-٥-١: تحسين الأطر الوطنية في مجالي السياسة والتنظيم لأغراض تحقيق اللامركزية وتعزيز الحكم المحلي.

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
١-٥-١ - أ - تأثرت التوجيهات الوطنية العليا بشأن تطبيق اللامركزية ببرامج الصندوق	٧/٣ مشاريع (٤٢ في المائة) أقل من التوقعات	١٢ مشروعا	٦ مشاريع (٥٠ في المائة) متحققة جزئيا
١-٥-١ - ب - تأثر الإطار التشريعي والقانوني ببرامج الصندوق مرضية	٤/٤ مشاريع (١٠٠ في المائة)	٤ مشاريع	مشروعان (٥٠ في المائة) متحققة جزئيا
١-٥-١ - ج - تأثر الإطار التنظيمي ببرامج الصندوق جزئيا	٥/٣ مشاريع (٦٠ في المائة) متحققة جزئيا	٣ مشاريع	٣ مشاريع (١٠٠ في المائة) مرضية
١-٥-١ - د - تعكس المعايير والنظم والإجراءات على المستوى المحلي الدروس المستخلصة من عمليات الصندوق	٩/٣ مشاريع (٣٣ في المائة) أقل من التوقعات	١٣ مشروعا	٦ مشاريع (٤٦ في المائة) أقل من التوقعات
متوسط الدرجة والتقييم	٥٢ في المائة - متحققة جزئيا	٥٣ في المائة - متحققة جزئيا	

النتائج ٢-٥-١: تكرار المانحين الآخرين لأفضل الممارسات المتبعة في المشاريع الرائدة للصندوق.

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
٢-٥-١ - أ - استبدال دعم الصندوق للسلطات المحلية أو زيادته من خلال تمويل مشترك يقدمه مانحون آخرون	٢/٢ مشروعات (١٠٠ في المائة) مرضية	٥ مشاريع	مشروعان (٤٠ في المائة) أقل من التوقعات
٢-٥-١ - ب - يكرر مانحون آخرون برامج الصندوق خارج مجالاته البرنامجية	٢/١ مشروع واحد (٥٠ في المائة) متحققة جزئيا	٣ مشاريع	مشروعان (٦٧ في المائة) متحققة جزئيا
٢-٥-١ - ج - اعتمد مانحون آخرون عناصر من عناصر الأسلوب الذي يتبعه الصندوق في برامجهم	صفر/١ مشروع (صفر في المائة) أقل من التوقعات	٩ مشاريع	٦ مشاريع (٦٧ في المائة) متحققة جزئيا
متوسط الدرجة والتقييم	٦٠ في المائة - متحققة جزئيا	٥٩ في المائة - متحققة جزئيا	

٥٩ - يعتبر أثر السياسات والتكرار من الجوانب التي تشكل أكبر تحدٍ لنهج برنامج التنمية المحلي. وفي ٢٠٠٢، اضطلع ما مجموعه ١٣ مشروعاً بأنشطة استهدفت على وجه التحديد التأثير على بعض مستويات صنع القرارات، وقد حققت نصف هذه المشاريع أهدافها بصورة مرضية. وفي أوغندا، أعد برنامج التنمية المحلي استراتيجية لامركزية مالية قامت الحكومة بتنفيذها في النهاية. وحددت تسعة مشاريع أهداف لأنشطة تكرر، حققت ستة منها نتائج مرضية ونجحت بصورة خاصة في تعزيز اعتماد المانحين الآخرين تصميم، واستراتيجية ومنهجية المشاريع لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية.

## باء - تمويل المشاريع الصغرى

٦٠ - في التحليل التالي، تشير تقييمات الأداء المبينة في الجداول بالنسبة للنتائج ٢-١ و ٢-٢ فقط إلى استثمارات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في مجال تمويل المشاريع الصغرى في حين أن تقدير الدعم الذي يقدمه الصندوق إلى استثمارات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال تمويل المشاريع الصغرى يقدم بشكل سردي.

٦١ - وأول مجال استراتيجي لتمويل المشاريع الصغرى هو: ٢-١: تعزيز زيادة الأصول المتوافرة للفقراء. ولهذا المجال ناتج واحد.

٦٢ - ومن خلال برنامج MicroStart، أصبح الصندوق شريكاً مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ١٩ بلداً. وبصورة إجمالية، زادت مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى التي تتلقى مساعدة وعددها ٧٣ مؤسسة، عدد الزبائن الفعليين الذين توفر لهم الخدمات بما يفوق ربع مليون شخص (٩٤٨ ٢٥٢) في نهاية عام ٢٠٠٢. وتمثل النساء ٧٩ في المائة من أولئك الزبائن. وفي عام ٢٠٠٢، أجري تقييم مستقل لمنتصف الفترة لبرنامج MicroSave لأفريقيا ثانياً، الذي قدم له الصندوق دعماً في مجال التنفيذ. وكان من بين استنتاجات التقييم أن ”برنامج MicroSave لأفريقيا ثانياً... واصل تعزيز سمعته الجيدة في المنطقة، وبصورة عامة وصولاً إلى توفير الخدمات المالية إلى الفقراء“. وفي عام ٢٠٠٢، قدم برنامج Micro Save لأفريقيا ثانياً وشركاؤه خدمات جديدة أو معززة إلى ٢٢٩ ٠٩٣ زبوناً، وزاد قدرة ٦٤ مؤسسة أخرى لتمويل المشاريع الصغرى للاضطلاع بعملية استحداث منتجات جديدة.

النتائج ٢-١-١: زيادة إمكانيات حصول الفقراء، ولا سيما منهم النساء، على خدمات تمويل المشاريع الصغرى.

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
٢-١-١-أ - مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى التي حققت أهدافها فيما يتعلق بعدد المقترضين الفعليين.	٢٧/١٩ مؤسسة (٧٠) في المائة) متحققة جزئيا	٢٣ مؤسسة	١٦ مؤسسة (٧٠) في المائة) متحققة جزئيا

٦٣ - وفيما يتعلق باستثمارات الصندوق في تمويل المشاريع الصغرى في عام ٢٠٠٢، حققت ١٦ مؤسسة لتمويل المشاريع الصغرى، أو ٧٠ في المائة، أهدافها بالنسبة للمقترضين الفعليين، في حين أن ثمانية مؤسسات تجاوزت أهدافها. وإذا جرى القياس حسب المجموع الذي تم التوصل إليه في عدد المقترضين الفعليين، يكون الأداء مرضيا بدرجة أكبر - ومن هدف موحد يبلغ ٦٨ ٩٩٣، تمكنت المؤسسات من الوصول إلى ٦١ ٢٦٧ مقترضا فعليا، أو ٨٩ في المائة من أهدافها مجتمعة. إلا أن النتائج تعزى إلى زيادة الاتساق والدقة في الإبلاغ المؤسسي أكثر من أن تكون نتيجة تحسن فعلي في الأداء. ومما يتسم بالأهمية، أن المؤسسات تسجل زيادة في النسبة المئوية للمقترضات في عام ٢٠٠٢ - ٤٦ في المائة مقارنة بـ ٤١ في المائة في عام ٢٠٠١. بالإضافة إلى ذلك، وبالرغم من تدني عدد تقارير المؤسسات، فإن عدد المدخرين الفعليين ازداد من ١٠٧ ٠٦٩ في عام ٢٠٠١ إلى ١٣٤ ٨١٧ في عام ٢٠٠٢.

٦٤ - ثاني مجال دعم استراتيجي لتمويل المشاريع الصغرى هو ٢-٢: تشجيع تطوير مؤسسات للتمويل المستدام للمشاريع الصغرى. ولهذا المجال ناتج واحد.

٦٥ - وبالنسبة لاستثمارات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إطار برنامج MicroStart والتي تديرها الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغرى شهد عام ٢٠٠٢ عددا متزايدا من مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى "المتقدمة"<sup>(٤)</sup> كما برزت بوادر تقدم في مجال الاستدامة. ومؤسسة تمويل المشاريع الصغرى بحاجة إلى فترة تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات لبلوغ مستوى الاكتفاء الذاتي التشغيلي، وفي نهاية عام ٢٠٠٢، كانت البرامج القطرية لبرنامج MicroStart قد أصبحت تشغيلية منذ مدة متوسطها سنتين ونصف فقط.

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

وبالرغم من ذلك، فإن ٥٩ مؤسسة مشتركة (٨٢ في المائة) دلت على إحراز تقدم واضح نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي التشغيلي، و ٤٢ منها (٥٨ في المائة) كانت قد حققت ذلك بالفعل. بالإضافة إلى ذلك، كانت استثمارات ٣٨ مؤسسة (٥٣ في المائة) معرضة للخطر بعد ٣٠ يوما بنسبة تقل عن خمسة في المائة.

### النتائج ٢-٢-١: مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى قابلة للبقاء وتقدم خدمات جيدة.

المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
٢-٢-١-أ - مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى التي حققت أهدافها بشأن معدلات الاكتفاء الذاتي من حيث التشغيل.	٢٧/١٦ مؤسسة (٥٩ في المائة) متحققة جزئيا	٢١ مؤسسة	٢٠ مؤسسة (٩٥ في المائة) مرضية
٢-٢-١-ب - مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى التي حققت الأهداف المتعلقة بالاستثمارات غير المضمونة.	٢٦/١١ مؤسسة (٤٢ في المائة) أقل من التوقعات	٢٣ مؤسسة	١١ مؤسسة (٤٨ في المائة) أقل من التوقعات
٢-٢-١-ج - مؤسسات تمويل المشاريع الصغرى التي حققت الأهداف المتعلقة بالاستثمارات المعلقة.	٢٧/١٨ مؤسسة (٦٧ في المائة) متحققة جزئيا	٢٣ مؤسسة	١٤ مؤسسة (٦١ في المائة) متحققة جزئيا
متوسط الدرجة والتقييم	٥٦ في المائة متحققة جزئيا	٦٧ في المائة متحققة جزئيا	

٦٦ - فيما يتعلق باستثمارات الصندوق في مجال تمويل المشاريع الصغرى شهد عام ٢٠٠٢ زيادة هامة في المؤسسات التي حققت تقدما مرضيا نحو بلوغ الاكتفاء الذاتي مقارنة بعام ٢٠٠١، أي من ٥٩ في المائة إلى ٩٥ في المائة. وحققت ثلثي مؤسسات الاكتفاء الذاتي التشغيلي التام، وحققت خمس منها الاكتفاء الذاتي المالي التام. إلا أن الأداء المتعلق بتخفيض الاستثمارات المعرضة للخطر يظل تحديا. فبالرغم من أن ١١ (٤٨ في المائة) من المؤسسات التي تقدم تقارير قد أحرزت تقدما مرضيا بالنسبة لأهداف الاستثمارات المعرضة للخطر، بلغت ست فقط المستوى الصناعي للاستثمارات المعرضة للخطر بعد ٣٠ يوما بنسبة خمسة في المائة. ومن الواضح أنه بالنسبة للعديد من المؤسسات، يظل الاكتفاء الذاتي التشغيلي والمالي تحديا.

٦٧ - وثالث مجال دعم استراتيجي لتمويل المشاريع الصغرى هو ٢-٣: الدعوة إلى هئية بيئة مؤاتية لأنشطة تمويل المشاريع الصغرى القابلة للاستدامة. وهذا المجال له نتائج واحد.

الناتج ٢-٣-١: نجاح البلدان في تحسين بيئتها المؤاتية لدعم تنمية تمويل المشاريع الصغرى.

المؤشرات	قبل عام ٢٠٠٢	عام ٢٠٠٢
٢-٣-١-أ عدد البلدان التي حققت تحسنا في بيئتها المؤاتية لدعم تنمية تمويل المشاريع الصغرى (سابقا ٢-٣-١-أ النسبة المتوية للمشاريع التي أحدثت تغييرا مؤسسيا في بيئة تمويل المشاريع الصغرى)	٥ بلدان كمبوديا مدغشقر منغوليا المغرب أوغندا	٤ بلدان (بالتراكم) كينيا ملاوي موريتانيا نيجيريا
متوسط الدرجة والتقييم	مرضية	مرضية

٦٨ - نقح هذا المؤشر لرصد المجموع الحالي للبلدان التي أحدثت فيها الصندوق تحسنا في البيئة المؤاتية لتمويل المشاريع الصغرى وأخذ في الاعتبار أنه من غير الواقعي توقع تحقيق نتائج كل سنة. وقبل عام ٢٠٠٢، حقق الصندوق نجاحا في خمسة بلدان تستفيد من البرنامج؛ وفي عام ٢٠٠٢، أضيفت أربعة بلدان إلى القائمة. وتمثل هذه النتيجة تحولا هاما في السياسات التشغيلية للحكومات إزاء دعم تمويل المشاريع الصغرى القابل للاستدامة.

### جيم - تعزيز التنظيم

٦٩ - يتمثل المجال الاستراتيجي الأول لدعم تعزيز التنظيم في ما ينص عليه البند ٣-١، وهو: تشجيع التفوق في تخطيط برامج التنمية المحلية وعمليات التمويل الصغرى، ورصدها، وتقييمها. وقد حقق هذا المجال نواتج ثلاثة.

الناتج ٣-١-١: انتقال صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من تنقيح السياسات إلى تحقيق أثر في العمليات.			
المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
٣-١-١-أ- المشاريع المقيمة بنتائج عامة إيجابية (سابقا البند ٣-١-١-ب؛ إظهار التقييمات مستويات أعلى من حيث أثر العمليات)	١٥	١١ (٧٣ في المائة) تحققت جزئيا	١١ (٧٣ في المائة) تحققت جزئيا
٣-١-١-ب- النتائج المتحققة في مجال آثار السياسات وإمكانية تكرارها (سابقا البند ٣-١-٣-ج؛ عدد البرامج ذات الاستراتيجيات الموجهة لتحقيق أثر للسياسات وجعلها قابلة للتكرار)	٢٦/١٤ (٥٤ في المائة)	٣١	٢١ (٦٨ في المائة)
أثر السياسات قابلة التكرار	٥/٣ (٦٠ في المائة)	١٧	١٠ (٥٩ في المائة)
متوسط الدرجة والتقدير:	٥٦ في المائة - تحققت جزئيا	٦٩ في المائة - تحققت جزئيا	٦٥ (في المائة) تحققت جزئيا

٧٠ - وبعد الانتهاء من إعداد وثائقه ومبادئه التوجيهية المتعلقة بالسياسات، توجه صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية إلى ضمان تحقيق آثار في العمليات. وقد تم تقييم خمسة عشر مشروعا من طرف مقيمين مستقلين خارجيين، اعتبر أحد عشر مشروعا منها، أو ما نسبته ٧٣ في المائة، مشاريع ذات آثار إيجابية بصفة عامة. واتضح في ضوء التقييمات وجود متسع لإدخال مزيد من التحسينات، لا سيما فيما يتعلق بتعميم المنظور الجنساني، والرصد والتقييم، والعمليات المتعلقة بالهيكل الأساسية وصيانتها. وفيما يخص آثار السياسات وقابلية التكرار، كانت هناك زيادة ملحوظة في عدد المشاريع التي أبلغت عن تكرار أنشطة تمويلها صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في كلا المجالين.

الناتج ٣-١-٢: حافظ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية على تحقيق نتائج في العمليات وضمن الجودة من خلال تحسين عناصر دورة المشاريع ومواصلة التعلم عن طريق الرصد والتقييم.			
المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
٣-١-٢-أ- المشاريع المعدة خلال سنة (من تاريخ إرسال البعثة الميدانية إلى حين الموافقة على المشروع) (سابقا البند ٣-١-٢-ب؛ متوسط الوقت اللازم لإعداد المشروع)	٩ أشهر تجاوزت التوقعات	٤	٤ (١٠٠ في المائة) مرضية
٣-١-٢-ب- البرامج المعدة وفقا لمبادئ توجيهية مؤسسية والتي تمت الموافقة عليها (سابقا البند ٣-١-٢-ج؛ البرامج المعدة وفقا للمبادئ التوجيهية، و ٣-١-٢-د؛ نسبة المشاريع الجديدة التي تحتوي على استراتيجية للخروج	مرضية (١٠٠ في المائة)	٥	٤ (٨٠ في المائة) مرضية
٣-١-٢-ج- المشاريع الموافق عليها التي يبدأ تنفيذها في غضون ستة أشهر		٦	٤ (٨٠ في المائة) مرضية
٣-١-٢-د- المشاريع القائمة التي توجد بها نظم للرصد والتقييم	٩٢/٤٤ (٤٨ في المائة)	٩٣	٤٠ (٤٣ في المائة) دون التوقعات
٣-١-٢-هـ- المشاريع التي تقدم تقاريرها من خلال نظام المعلومات الإدارية		٢٠	١٥ (٧٥ في المائة) مرضية
٣-١-٢-و- التقارير السنوية المتوافرة لإعداد التقرير السنوي الذي يركز على النتائج		٥٨	٤٠ (٦٩ في المائة) تحققت جزئيا
٣-١-٢-ز- التقييمات المنفذة وفقا للخطة	٢١/١٥ (٧١ في المائة)	٢٣	١٥ (٦٥ في المائة) تحققت جزئيا
٣-١-٢-ح- أفضل الممارسات الموثقة والمنشورة (سابقا البند ٣-١-٣-ب)	٩ دراسات حالة موثقة	ممارستان من أفضل الممارسات موثقتان	٧ (٣٥٠ في المائة) فاقت التوقعات
متوسط الدرجة والتقدير:	مُرضية	(١٠٨ في المائة) - مُرضية	

٧١ - وضمنا لفعالية سير العمليات وتعزيز الكفاءة، يسير صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية على هدي من التوصيات الواردة في التقييم الخارجي لسنة ١٩٩٩. وصارت نتائج هذا العمل تأخذ في الظهور حاليا. وتم خلال سنة من تاريخ الشروع الانتهاء من وضع المشاريع الأربعة جميعها المعدة في سنة ٢٠٠٢. وبدأ تنفيذ خمسة من المشاريع الستة خلال فترة ستة أشهر من تاريخ الموافقة. وقد بذل جهد كبير في عملية إعداد وإنشاء نظم رصد وتقييم فعالة في المشاريع التي يدعمها صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية. وفي

سنة ٢٠٠٢، تم اختبار نظم رصد تقوم على نظام المعلومات الإدارية في ٢٠ بلداً، بمعدل نجاح نسبته ٧٥ في المائة.

٧٢ - ولما كان صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية مؤسسة ذات طبيعة رائدة وابتكارية، يوضع التأكيد على التقييم والبحث والتوثيق وعلى تعميم الدروس المستفادة في مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغرى. وقد حقق الصندوق غاياته أهدافه فيما يخص التعليم المستمر.

النتائج ٣-١-٣: صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يزيد مزاياه النسبية إلى أقصى حد من خلال إقامة شراكات استراتيجية معززة وموسعة.			
المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
٣-١-٣-أ- عدد البرامج والمشاريع والأنشطة المشتركة مع الشركاء الذين يتخذون منها نموذجاً للتكرار (سابقاً) البند ٣-١-٣-أ؛ عدد البرامج/المشاريع مع شركاء التكرار و ٣-١-٣-د؛ زيادة التواصل الشبكي بين الشركاء وتنامي عددهم)	شراكتان توقيع مذكري تفاهم	أربع شراكات توقيع مذكرة تفاهم واحدة	٨ شراكات مذكرة تفاهم واحدة (١٠٠ في المائة) مرضية
٣-١-٣-ب- عدد خدمات الاستشارة التقنية المقدمة	١٩,٥ (٣٨٠ في المائة)	وحدة الحكم المحلي: ٥ الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة: ٣٥	وحدة الحكم المحلي: ٨؛ الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة: ٣٥ (١٠٨ في المائة) مرضية
٣-١-٣-ج- الزيادة في عدد الزيارات الخارجية الأسبوعية للموقع على الشبكة	٣٨٠٠	-	٧٠٠٠
٣-١-٣-د- عدد المنشورات الجديدة أو أشرطة الفيديو التي تم إنتاجها بحسب المخطط	-	٢	٢ (١٠٠ في المائة) مرضية
متوسط الدرجة والتقدير:	مُرضية	١٠٣ في المائة - مرضية	

٧٣ - وقد تم في عام ٢٠٠٢ الانتهاء من إعداد مذكرة التفاهم بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في مجال الحكم المحلي والاتجاه نحو اللامركزية، مما مهد الطريق أمام تعاون أكبر بين الوكالتين. وفي مضممار تعزيز شراكات أخرى، قدمت دعوة الحكم المحلي مساهمات تقنية إلى مبادرة البنك الدولي للبلدان المنخفضة الدخل الواقعة تحت عبء الديون، ودعمت بعثة لشؤون الإعداد بقيادة البنك الدولي في النيجر (شملت الاتحاد الأوروبي ومؤسسة التنمية الأفريقية باعتبارهما شريكين)، ووقعت إطاراً

استراتيجيا للتعاون في مجال البرامج مع صندوق البقاء البلجيكي. وفي مجال تمويل المشاريع الصغرى، قدمت الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغرى قرضا قيمته ٤٥٠.٠٠٠ دولار لدعم الصندوق الأفريقي لتمويل المشاريع الصغرى، بتمويل مشترك قدمه مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الإقليمي لأفريقيا، وهو صندوق رأس المال السهمي الأول من نوعه لدعم تمويل المشاريع الصغرى في أفريقيا. وظل الطلب عاليا على الإفادة من خبرة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في مجال الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغرى. وقدمت وحدة الحكم المحلي خدمات استشارية إلى ثمانية بلدان لدعم الحكم المحلي والشؤون المتعلقة بمرحلة ما بعد الصراع، في حين قدمت الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغرى هذه الخدمات إلى ٣٥ بلدا.

٧٤ - ويتمثل ثاني مجال دعم استراتيجي لتعزيز التنظيم في البند ٣-٢: تعزيز الإدارة المؤسسية والمالية السليمة للمنظمة، وتوسيع وتنويع قاعدة التمويل. وقد حقق هذا المجال النواتج التالية:

النتائج ٣-١-٢: صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يحافظ على إدارة مؤسسة فعالة.			
المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
٣-١-٢-أ- تم تحقيق أهداف الإدارة المؤسسية/وحدة الأعمال التجارية (سابقا البند ٣-١-١-ج؛ التقييد بأهداف خطة العمل لعام ٢٠٠٠)	١١/٨,٥ (٧٧ في المائة) مرضية	تم تحقيق جميع أهداف خطة العمل لعام ٢٠٠٠ وخطة الأعمال التجارية للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٠	خطة العمل ١١/٩ (٨٢ في المائة) الأعمال التجارية ٦١/٥٠ (٨٢ في المائة) مرضية
٣-١-٢-ب- تحقيق أهداف خطط الوحدات		تحقيق جميع أهداف خطط الوحدات	وحدة الحكم المحلي - ٨١ في المائة الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغرى - ٩٠ في المائة وحدة التقييم - ٧٥ في المائة (٨٢ في المائة) مرضية
متوسط الدرجة والتقدير:	مرضية	٨٢ في المائة - مرضية	

٧٥ - وقد تم إنجاز غالبية أنشطة متابعة توصيات التقييم الخارجي لعام ١٩٩٩، الواردة في خطة عمل عام ٢٠٠٠. وتتعلق معظم الأنشطة المتبقية بالفراغ من التنفيذ الكامل لنظام المعلومات الإدارية وإدخال مزيد من التحسينات على عملية المتابعة المالية والإبلاغ المالي ذات الصلة. بمشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتخطيط موارد المشاريع. وفي سنة

٢٠٠٠، اشترط على جميع الوحدات إعداد خطط إدارية على مستوى الوحدات. وقد تم إنجاز هذه الخطط في الوقت المحدد، وبينت استعراضات نهاية السنة تحقيق الوحدات الثلاث لمعدل عال من الأهداف المرجوة.

الناتج ٣-٢-٢: صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يجتذب موظفين ذوي كفاءة عالية، ويطورهم، ويحفظ بهم.		
المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
٣-٢-٢-أ- معدل العدد الفعلي للموظفين مقارنة بالعدد المخطط له من الموظفين في المقر	٥١	٤٧ (٩٢ في المائة) مرضية
٣-٢-٢-ب- عدد أيام عمل الموظفين المخصصة لأنشطة التعلم الرسمية	٥١٠	٦١١ (١٢٠ في المائة) تحققت جزئياً
متوسط الدرجة والتقدير:	١٠٦ في المائة - مرضية	

٧٦ - ويبلغ معدل الشواغر حالياً في مكاتب المقر والمكاتب القطرية معاً ٨ في المائة. ويعود الفارق في عدد الموظفين إلى قرار اتخذ بقصد الحد من تكاليف المقر. بيد أن هناك تبعات في ما يخص الإنتاجية العامة للمنظمة والضغط الإضافية التي تُلقى على كاهل الموظفين. أما صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية فلكفالة جودة نتائجه وتكريس نفسه مركزاً للكفاءة، فإنه يدعم تطوير قدرات موظفيه، ويسعى إلى أن تخصص فترة خمسة في المائة على الأقل من وقت الموظفين لتطوير كفاءتهم الشخصية.

الناتج ٣-٢-٣: صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يحسن كفاءته المالية.		
المؤشرات	٢٠٠١	٢٠٠٢
٣-٢-٣-أ- الأداء المالي		
١ - نفقات المقر باعتبارها نسبة مئوية من إجمالي نفقات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية (سابقاً البند ٣-٢-١-ب؛ النسبة المئوية للتكاليف الإدارية)	١٥ في المائة	١٨ في المائة
٢ - نفقات المشاريع باعتبارها نسبة مئوية من إجمالي نفقات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية	٨٥ في المائة	٨٢ في المائة
٣-٢-٣-ب- دقة التخطيط المالي (أي تحليل الفارق بين الإنفاق الفعلي والإنفاق المخطط له) (سابقاً البند ٣-١-١-أ- بلوغ الأهداف السنوية للبرامج)		

٢٢,٧ مليون دولار (٩٠ في المائة) مرضية	٢٥ مليون دولار	٣٦ مليون دولار/٣٥ مليون دولار	'١' الإنفاق
٩,١ مليون دولار (٥٢ في المائة) تحققت جزئياً	٦ مليون دولار	١٠,٦ مليون دولار/١٠,٦ مليون دولار (١٠٠ في المائة) مرضية	'٢' الموافقات
١٩٣.٠٢٣ دولارا (٤٧ في المائة) (دون مستوى التوقعات)	٤٠٩.٠٤٥ دولارا (٥٠ في المائة) من تكاليف خدمات المشورة التقنية		٣-٢-٣ ج- التغيير الطارئ على استعادة التكلفة من خلال خدمات المشورة التقنية
٦٣ في المائة - تحققت جزئياً		مُرضية	متوسط الدرجة والتقدير:

٧٧ - وبمعدل إنفاق للمشاريع نسبتته ٨٢ في المائة ومعدل إنفاق للمقر نسبتته ١٨ في المائة، أمكن لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية أن يحدد توزيع موارده في سنة ٢٠٠٢ على نحو سليم، لا سيما وأن نصف نفقات المقر كانت للدعم البرنامجي. وفضلاً عن ذلك، فإن هذه النسبة لا تأخذ في الحسبان الحجم الكبير للنفقات البرنامجية في إطار ما يموله البرنامج الإنمائي من برامج تمويل المشاريع الصغرى، التي تتلقى دعماً تقنياً من صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية. ومن بين إحدى الطرق التي حاول بها الصندوق زيادة إيراداته اللجوء إلى استعادة التكاليف من خلال ما يقدمه لشركائه الإنمائيين من خدمات المشورة التقنية. وخلال السنة الأولى لتنفيذ هذه الطريقة، وضع هدف لاسترداد ٥٠ في المائة من التكاليف، وأمکن تحقيق ٢٤ في المائة منها.

٧٨ - أما المساهمات الأساسية في صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية لسنة ٢٠٠٢ فقد بلغت ٢٢,٣ مليون دولار، مقارنة بمبلغ ٢٤.٣ مليون دولار في سنة ٢٠٠١. ويتمثل العامل الرئيسي الذي يفسر هذا الوضع في أن إحدى الجهات المساهمة بسخاء أكبر في صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية قامت، في إطار تقاسم الأعباء، بتخفيض حجم مساهماتها في الصندوق بشكل ملحوظ في سنة ٢٠٠٢. وقد ازداد عدد الاتفاقات الموقعة في مجال المساهمات في التمويل غير الرئيسي بأكثر من ثلاثة أضعاف، فارتفعت هذه المساهمات من ٤,١ مليون دولار في سنة ٢٠٠١ إلى ١٢,٥ مليون دولار في سنة ٢٠٠٢.

الناتج ٣-٢-٤: صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يوسع قاعدته التمويلية وينوعها.			
المؤشرات	نتائج عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠٢	نتائج عام ٢٠٠٢
٣-٢-٤-أ- التغييرات في التمويل الأساسي وغير الأساسي (سابقا البند ٣-٢-٣-أ؛ الزيادة في التمويل الرئيسي و ٣-٢-٢-ب-؛ الزيادة في التمويل غير الرئيسي)			
١' رئيسي	٢٤,٣ مليون دولار/ ٣٠ مليون دولار (٨١ في المائة) مرضية	٣٠ مليون دولار	٢٢,٣ مليون دولار (٧٤ في المائة) تحققت جزئيا
٢' غير رئيسي	٤,١ مليون دولار/ ٨ ملايين دولار (٥١ في المائة) تحققت جزئيا	١٠ ملايين دولار	١٢,٥ مليون دولار (١٢٥ في المائة) تجاوزت التوقعات
٣-٢-٤-ب- التغيير في عدد الجهات المانحة	١٥ (١١٥ في المائة) مرضية	١٧	١٧ (١٠٠ في المائة) مرضية
متوسط الدرجة والتقدير:		مرضية	١٠٠ في المائة - مرضية

## سادسا - الدروس المستفادة من الإدارة المرتكزة على النتائج

٧٩ - نفذ صندوق المشاريع الإنتاجية نظامه للإدارة المرتكزة على النتائج على مدار فترة زمنية وجيزة جدا، وبدأ العمل به في عام ١٩٩٩، ويصدر النظام تقريرا سنويا للصندوق يركز على النتائج منذ عام ٢٠٠٠. غير أن الصبغة المؤسسية لهذه العملية لم تكتمل بعد. وقد استُخلصت حتى الآن ثلاثة دروس هامة من السعي إلى إضفاء الطابع المؤسسي على نظام الإدارة المرتكزة على النتائج وميزة الأداء في الصندوق.

٨٠ - وأولها أنه لكي يغدو التقرير السنوي المرتكز على النتائج أداة "حية" للإدارة، أعيدت صياغة تقرير عام ٢٠٠٢ حتى يتجاوز نطاق الإبلاغ عن النتائج المحققة ليحدد التحديات التي تعترض سبيل الإدارة ويستشرف المسار المقبل، مما يحقق تكاملا فعالا بين خطة الإدارة والنتائج المرغوبة.

٨١ - وثانيها أن إيغال الإدارة المرتكزة على النتائج في ثقافة العمل بالمنظمة يستلزم إقامة علاقات محددة، ومباشرة بقدر المستطاع، بين النتائج المحققة واستخدام الموارد البشرية

والمالية؛ أي يجب إيجاد روابط مباشرة بين إطار النتائج الاستراتيجية والوحدة وكل خطوة من خطط الأداء.

٨٢ - وثالثها، وهو الدرس الأخير، أن تحديد مؤشرات لإطار النتائج الاستراتيجية يساعد في تركيز انتباه المنظمة على الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل، ومع هذا، فكثيرا ما تعجز هذه المؤشرات عن بيان الإنجازات التي تحققت في معرض الاستجابة للسياقات والحالات المتغيرة. ولكي يظل إطار النتائج الاستراتيجية مرتبطا بالواقع، يجب مواصلة استعراض وتنقيح المؤشرات، رغم أن هذه المرونة الضرورية قد تعقد عملية المقارنة بين السنوات.

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

وضع إطار النتائج الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ في عام ٢٠٠٠ بالتشاور مع جميع موظفي صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية وشركائه، بمن فيهم الموظفون الميدانيون، وصادق عليه المجلس التنفيذي في حزيران/يونيه ٢٠٠٠. ويجري تنقيح إطار النتائج الاستراتيجية بانتظام باعتباره أداة "حية" للإدارة. وقد استحدثت أدواتان للإدارة المرتكزة على النتائج - هما خطة العمل السنوية وتقرير خطة العمل السنوية - من أجل تيسير إعداد التقرير الذي يركز على النتائج.

وفي بداية كل سنة تقييمية، تُحدد النواتج والمخرجات السنوية بالنسبة للبرامج والمشاريع (ذات الأهداف والميزانيات المحددة) 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 كفالة الالتزام بإطار النتائج الاستراتيجية وواقعية الأهداف. وتجمع الإنجازات السنوية في نهاية كل عام ثم يجري إبلاغها عن طريق تقارير خطة العمل السنوية. وللتحقق من صحة البيانات المقدمة، تجري مقارنة التقارير التقنية الميدانية واستنتاجات التقييم الخارجي للمشاريع مع تقارير خطط العمل السنوية لتلك المشاريع.

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:

أكثر من ١٠٠ في المائة: تجاوزت الأهداف المحددة

٧٥ - ١٠٠ في المائة: مُرضية

٥٠ - ٧٤ في المائة: متحققة جزئياً

دون ٥٠ في المائة: أقل من التوقعات

وباستخدام نظام التقييم هذا، يقيّم الأداء في إطار كل مؤشر من مؤشرات نواتج إطار النتائج الاستراتيجية بقسمة العدد الكلي للمشاريع التي تم تقييمها بأنها "مُرضية" و"تجاوزت الأهداف المحددة" على العدد الكلي للمشاريع التي تقدم تقارير في إطار ذلك المؤشر، وفيما يلي مثال لذلك:

المشروع	الهدف	الإيجاز	النسبة المئوية	الفئة
المشروع ١	١٠٠ قرية	٨٠ قرية	٨٠ في المائة	مُرضية
المشروع ٢	٥٠ كومبونا	٢٥ كومبونا	٥٠ في المائة	مُتحققة جزئيا
المشروع ٣	٢٠٠ قرية	٢١٠ قرى	١٠٥ في المائة	تجاوزت الهدف المحدد
المشروع ٤	ناحيتان	ناحيتان	١٠٠ في المائة	مُرضية
التقييم الإجمالي بحسب المؤشر			٣ من ٤ مشاريع تحققت ٧٥ في المائة أو أكثر من أهدافها	مُرضية

وعقب تقييم الأداء عن طريق مؤشر إطار النتائج الاستراتيجية بالنسبة للهدفين الفرعيين ١ و ٢، يُحسب التقدم المحرز عموما، صوب تحقيق ناتج ما بقسمة عدد المشاريع التي تحققت أداء مُرضيا أو تفوق التوقعات على العدد الكلي للمشاريع المبلغ عنها. ويعني تقييم الأداء بأنه "مُرضٍ" بأن الصندوق قد تقدم على نحو مقبول صوب تحقيق الناتج وعلى سبيل المثال:

مؤشر الناتج	العدد الكلي للمشاريع التي قدمت تقارير	عدد المشاريع التي تم تقييم أدائها بأنه مُرضٍ أو فوق ذلك
المؤشر ١	٤ مشاريع	٣ مشاريع (٧٥ في المائة)
المؤشر ٢	١٦ مشروعا	١٥ مشروعا (٩٣,٨ في المائة)
المؤشر ٣	١٠ مشاريع	٧ مشاريع (٧٠ في المائة)
التقييم العام للتقدم صوب تحقيق الناتج	٣٠ مشروعا	٢٥ مشروعا (٨٣,٣ في المائة) [التقدير: مُرضٍ]

وفيما يتعلق بالهدف الفرعي ٣، فبسبب استخدام وحدات للقياس مختلفة، يحسب تقدير درجة التقدم العام بأخذ متوسط تقديرات النسب المئوية لكل مؤشر. ويجب إهمال بعض المؤشرات المعينة التي قد تحرف النتائج عند إجراء التحليل.

وأخيرا، تُجمع تقييمات النواتج في إطار كل هدف فرعي وتُحلل لتحديد الأداء العام للصندوق.