

Distr.: General
23 December 2010
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان



الدورة العادية الأولى لعام ٢٠١١

٣١ كانون الثاني/يناير إلى ٣ شباط/فبراير ٢٠١١، نيويورك

البند ٤ من جدول الأعمال المؤقت

التقييم

رد الإدارة على تقييم مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تعزيز الإدارة المحلية

السياق والمعلومات الأساسية والنتائج

١ - يلخص هذا التقرير رد إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على تقييم مساهمتنا في تعزيز الإدارة المحلية. وقد أُجري هذا التقييم بتكليف من المجلس التنفيذي في عام ٢٠٠٨.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والإدارة المحلية

٢ - تشمل الإدارة المحلية في رأي البرنامج الإنمائي مجموعة مشتركة من النظم والمؤسسات والعمليات التي تتفاعل، على المستوى المحلي، من خلالها السلطات المحلية مع المواطنين والجماعات والمجتمعات المحلية وتوفر الخدمات لهم، والتي تعبر من خلالها هذه المجتمعات عن مصالحها واحتياجاتها وتتوسط لحل الخلافات القائمة بينها وتمارس حقوقها وواجباتها. واللبنة الأساسية لأي إدارة محلية ديمقراطية وفعالة كثيرة وهي: وجود علاقات مركزية محلية شفافة ومتينة، ومشاركة المواطنين، ووجود شراكات بين أصحاب المصلحة الرئيسيين على المستوى المحلي، وقدرات الفاعلين المحليين، وسبل تدفق المعلومات المتعددة، ووجود مؤسسات للمساءلة، وتوجُّه شامل يكون لصالح الفقراء. وفي حين أن التنمية المحلية شرط أساسي لضمان اتساع الرقعة الجغرافية للتنمية البشرية، فإن الإدارة المحلية الفعالة تكمل هذه العملية لدعم إقامة مجتمعات شاملة تُراعى فيها الحقوق.



٣ - وبالتالي، فإن أهمية الإدارة المحلية باعتبارها آلية للتمثيل والمشاركة الشاملين، والحد من الفقر، والتنمية الاقتصادية، والحد من أوجه التفاوت، وتعزيز التماسك الاجتماعي توضح جهود البرنامج الإنمائي المتزايدة لتعزيز مبادرات الإدارة المحلية التي تدعم التنمية البشرية. وتطوير قدرات الإدارة المحلية أمر ضروري لكي تكون قادرة على الوفاء بوعودها في ما يتعلق بالأهداف الإنمائية للألفية (على سبيل المثال، إضفاء الصبغة المحلية على الأعمال المنجزة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية في تروانيا). وهذا أمر من الأهمية بمكان في عملية جعل الدول أكثر شمولا وفعالية. فهو ضروري لبناء الدول في مرحلة ما بعد الأزمة: أي من أجل استعادة الأمن الأساسي، وتوفير الخدمات الأساسية، والانتقال من الإغاثة الإنسانية إلى التنمية. (تشمل الأمثلة هنا برنامج تحويل حكومة آتشه في إندونيسيا ومبادرة التعاون بين البلديات من أجل تقديم الخدمات بكفاءة في مقدونيا). وتطوير قدرات الإدارة المحلية هو أيضا جزء لا يتجزأ من التصدي بفعالة للتحديات التي يطرحها تغير المناخ والكوارث الطبيعية (على سبيل المثال، الاستجابة التي أبداها البرنامج الإنمائي بدعمه المتكامل للانتعاش المبكر للقرى المتضررة بشدة بعد وقوع الزلزال في جنوب غرب الصين) والتحضر السريع (على سبيل المثال، الجهود المبذولة لتقييم الحوكمة الحضرية في نيجيريا). وعلاوة على ذلك، فإن قدرة الإدارة المحلية أمر بالغ الأهمية لتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرار. (من الأمثلة في هذا الشأن عمل البرنامج الإنمائي لإضفاء الطابع المؤسسي على المشاورات العامة على المستوى المحلي من خلال اللجان الشعبية في فييت نام).

٤ - وتجري تدخلات البرنامج الإنمائي في مجال الإدارة المحلية في كل بلد مشمول بالبرنامج تقريبا، تحت أشكال مختلفة ومستويات متباينة من الدعم في مختلف مجالات الممارسة. وقد تحققت نجاحات جديدة بالثناء في استخدام التنمية المحلية كوسيلة لتحسين العلاقات بين الدولة والمجتمع على الصعيد المحلي (على سبيل المثال في أوكرانيا). ويواصل البرنامج الإنمائي دعم اللامركزية كجزء من عمليات الإصلاح التشريعي والمؤسسي والمالي الوطنية؛ وثمة على سبيل المثال برنامج دعم الإدارة المحلية المشمول برعاية جهات مانحة متعدد في بوتان. لكن الاهتمام بالإدارة المحلية يسمح للبرنامج أيضا بالتركيز على المناطق أو البلديات التي ما زالت متأخرة على صعيد التنمية البشرية، بغض النظر عما إذا كان قد وضعت لها سياسة لامركزية أو نُفذت فيها. ومن بين الأمثلة هنا دعم البرنامج لمحافظة المثني في العراق، ومبادرة إقامة شبكات التعاون الإقليمية والمواضعية من أجل التنمية البشرية لدعم التنمية المحلية في محافظات الجمهورية الدومينيكية الواقعة على الحدود مع هايتي، ومبادرة الإدارة المحلية في محافظة سيكونغ في لاو. وما فتئ البرنامج يقوم أيضا بدور قيادي في مساعدة نظرائه الوطنيين على إيجاد الظروف القانونية والمؤسسية المؤاتية لمشاركة أكثر شمولا

على المستوى دون الوطني. ومن الأمثلة على ذلك برنامج دعم الإدارة المحلية في تيمور ليشتي، الذي هو ثمرة التعاون بين البرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية.

٥ - وتبين جهود البرنامج الإنمائي لمعالجة حقوق الفئات المحرومة من السكان الأصليين وغيرها أن السكان الفقراء والمهمشين لا يزالوا في صميم عملنا في مجال الإدارة المحلية. وتشمل هذه الجهود البرامج الإقليمية الرامية إلى دعم الشعوب الأصلية في آسيا وأمريكا اللاتينية؛ ومشروع تعزيز المشاركة السياسية للسكان الكولومبيين المنحدرين من أصل أفريقي في كولومبيا؛ ودعم البرنامج الإنمائي لمجالس المقاطعات في أراضي هضبة شيتاغونغ في بنغلاديش.

٦ - وفي حين أن إدارة الكوارث كانت تُعتبر مهمة وطنية بالأساس، فإن الإدارة المحلية أصبحت مدخلا مهما لمعالجة تغير المناخ وإدارة مخاطر الكوارث. وتمشيا مع ذلك، استفادت أكثر من ٨٠٠ ٤ قرية فقيرة متضررة من الزلزال في المناطق الجبلية والنائية من جنوب الصين من التفاعلات التي يدعمها البرنامج الإنمائي بين الحكومات المحلية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. وقد ساعدت هذه التفاعلات الجهات الفاعلة من الدول وغير الدول في عملية مدفوعة محليا تعمل بنشاط على تعزيز الديمقراطية الشعبية والإدارة المحلية في الصين. وتركز التداخلات الأخيرة على المستوى القطري أيضا على تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة المحلية أو على تعزيز الوظائف الأساسية لدعم تمكين الفقراء على الصعيد القانوني. ومن الأمثلة على المسألة الأولى مؤشر نزاهة الإدارة المحلية في الأرض الفلسطينية المحتلة. ومن الأمثلة على المسألة الثانية تحسين نظامي السجل المدني في بوروندي والرأس الأخضر.

٧ - ويعد البرنامج الإنمائي بمثابة منبر متعدد الأطراف لاجتماع مختلف أصحاب المصلحة وتيسير التعاون بين بلدان الجنوب ومناقشة وجهات نظر متعددة بشأن ما قد يكون مسألة مشحونة سياسيا. وتثري الشراكة الوثيقة القائمة بين البرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية سجل البرنامج الإنمائي الحافل في الجمع بين الجهات الفاعلة من الدول وغير الدول لمعالجة القضايا الحاسمة في سياسات التنمية البشرية، وذلك بفضل خبرة الصندوق الواسعة في مجال اللامركزية المالية لتحسين تقديم الخدمات.

رد الإدارة على التقييم

٨ - يقدر البرنامج الإنمائي الطريقة التي أُجري بها التقييم، حيث شملت تقارير تقييم النتائج الإنمائية، وتقييمات المشاريع، ووثائق البرامج والمشاريع، واستراتيجيات التنمية الوطنية، والاستعراضات النظرية، والزيارات الميدانية. غير أنه نظرا للمجموعة المتنوعة من

السياقات والبرامج، فإن ستة تقييمات ميدانية لا يمكن أن تعطي سوى صورة جزئية لعمل البرنامج الإنمائي ونهجه بشأن الإدارة المحلية.

٩ - ويقدر البرنامج الإنمائي أيضا الجانب الشمولي للتقييم - أي الاهتمام الذي أولي للكيفية التي يعمل بها البرنامج بشكل جماعي على المستوى دون الوطني ويستخدم الإدارة المحلية كمنبر لإيجاد المستحقات (من خلال تعزيز التمثيل والمشاركة) ولتشجيع توفر السلع والخدمات بصورة غير تمييزية. ونحن ملتزمون بمواصلة تعزيز النهج الشاملة لعدة قطاعات، والاستفادة من المبادرات الجارية، والعمل بشكل وشيخ مع الشركاء الوطنيين ووكالات الأمم المتحدة والشركاء الإنمائيين الآخرين والمجتمع المدني لضمان استفادة أضعف الفئات من عملنا في مجال الإدارة المحلية.

١٠ - ومما يسرُّ إدارة البرنامج الإنمائي أن ترى أن عملنا في مجال الإدارة المحلية يعتبر مجدياً للغاية، وينتفع من قوامة وطنية متينة، ويتمشى مع الأولويات الوطنية. ويشدد التقرير على الحالات العديدة التي ساعد فيها البرنامج الإنمائي على بناء قدرات الدولة والجهات الفاعلة من غير الدول، وعلى تمكين المجتمعات المحلية، و'منح' المحرومين اجتماعياً إمكانية إبداء الرأي والتمثيل، وبنى الثقة بين الحكومة والشعب وشجع الحوار وشجع الحوار بشأن الإدارة المحلية، وحسّن عملية تقديم الخدمات، بما في ذلك في ظل ظروف التعافي من النزاعات ومنع نشوبها. ونحن نعترف أن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود والموارد لتأمين مستحقات أكثر فائدة للفقراء ولتعزيز تمكينهم على الصعيد القانوني.

١١ - ويشير التقرير إلى ثلاثة نواقص رئيسية هي: انعدام الاتساق في نهجنا؛ والتركيز الاستراتيجي غير كاف في عملياتنا؛ والرؤية المحدودة من حيث تقاسم المعرفة. وتستند الإجراءات الرئيسية المقترحة استجابة للنتائج على العمل الجاري وتشمل أربعة أنواع من المبادرات التي تركز على ما يلي: (١) الاستراتيجية، من خلال الانتهاء من وضع إطار استراتيجي ومبادئ توجيهية لتوجيه نهج متكامل للإدارة المحلية؛ (٢) والتنفيذ عن طريق المبادرات العالمية والإقليمية والقطرية القائمة والقادمة والشاملة لعدة قطاعات؛ (٣) وتنمية القدرات عن طريق التوجيه والتدريب على الإدارة المتمحورة حول النتائج والبرامج المتكاملة في مجال الإدارة المحلية؛ (٤) وشراكة الأمم المتحدة التي تشمل مبادئ توجيهية والتدريب على الإدارة المحلية المحلي على نحو فعال في عمليتي التقييم القطري المشترك وإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ويعلل التقرير الاستثمارات التي يجب القيام بها لتفعيل هذه المبادرات بشكل كامل. وتشكل نتائج التقرير أيضا فرصة أمام البرنامج الإنمائي ليوصل الموازنة بين عمله في مجال الإدارة المحلية حول ثلاث أولويات مؤسسية وهي: (١) التعجيل بإحراز التقدم

في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية على المستوى المحلي؛ (٢) وبناء الدولة بعد انتهاء الأزمة والانتقال من الإغاثة الإنسانية إلى التنمية؛ (٣) والمرونة على المستوى المحلي في مواجهة تغير المناخ وتعزيز الاستدامة البيئية.

١٢ - وفي ضوء الدور الرئيسي الذي تضطلع به الحكومات المحلية في توجيه التطورات الاقتصادية والسياسية المحلية، فإن العمل مع هذه الحكومات لا يزال ضروريا بالنسبة للبرنامج الإنمائي. وفي الوقت نفسه، ونظرا لمساهمة المجتمع المدني في مجالات تقديم الخدمات والمساءلة وتوسيع رقعة الديمقراطية، سيدعم البرنامج الإنمائي الأطر القانونية التي تساعد منظمات المجتمع المدني على إنشائها وأداء عملها والسعي لتحقيق أهداف مشروعة يُراعى فيها القانون، ونحن ملتزمون، من خلال برامج الإدارة المحلية، بتعزيز الصوت المسموع والمساءلة. وخلال الاجتماع العام الرفيع المستوى لعام ٢٠١٠ المعني بالأهداف الإنمائية للألفية، دعا رؤساء الدول والحكومات المجتمع المدني إلى تعزيز مساهمته في تحقيق هذه الأهداف. واستجابة لهذه الدعوة، فإن البرنامج الإنمائي بصدد تحسين سياساته الداخلية وآلياته الخاصة بالشراكة مع الجهات الفاعلة في المجتمع المدني بصفة عامة ومع منظمات الشعوب الأصلية على وجه الخصوص. (تشمل المواد في هذا الصدد: مجموعة أدوات لتعزيز الشراكات مع المجتمع المدني، والإرشادات الصادرة بشأن السياسات والإجراءات المتعلقة بالبرامج والعمليات في آذار/مارس ٢٠١٠؛ ومجموعة الإرشادات لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية لعام ٢٠١٠؛ والمبادئ التوجيهية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن قضايا الشعوب الأصلية لعام ٢٠٠٨؛ والإرشادات التنفيذية "إشراك الشعوب الأصلية وغيرها من المجتمعات المحلية المعتمدة على الغابات" لبرنامج الأمم المتحدة التعاوني لخفض الانبعاثات الناتجة عن إزالة الغابات وتدهورها؛ ودليل الموارد ومجموعة الأدوات اللذين أعدهما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان عام ٢٠١٠ لمعالجة برامج التنمية للمجتمعات المهمشة).

١٣ - ويعترف البرنامج الإنمائي بأهمية توسيع مبادرات نطاق الإدارة المحلية وضمان أن تكون الدروس المستفادة من المشاريع التجريبية مفيدة عند اتخاذ قرارات السياسات العامة في المستقبل وتنفيذها. وتشير الدروس المستخلصة من تجاربنا - على سبيل المثال، من التنمية المحلية في أوكرانيا، من تنمية المناطق الناشئة في إثيوبيا، ومن اللامركزية والتنمية المحلية في كمبوديا - إلى أن إحراز التقدم يستغرق وقتا طويلا وهو تدريجي ولا يمكن التنبؤ به في كثير من الأحيان. وفي ظل الظروف المختلفة جدا والسائدة في هذه البلدان، حظيت المشاريع التجريبية الصغيرة تدريجيا بتولي البلدان زمام الأمور فيها؛ وبدأ تشغيل نظم الرصد والتقييم؛ وبعد ذلك تم تحسين هذه النظم من أجل إظهار نتائج وآثار فعالة من حيث التكلفة، وتأمين

التمويل في المستقبل، وتعزيز قاعدة الأدلة من أجل ما قد يُتخذ من إجراءات في المستقبل. وفي كل من هذه البلدان العينة، أصبحت المشروع الأولي جزءاً لا يتجزأ من الخطط الإنمائية السياسية والاجتماعية والاقتصادية الأوسع نطاقاً واستحوذ على اهتمام ودعم أوساط الجهات المانحين بشكل أعم. ويمكن للمبادرات الإقليمية أيضاً أن تساعد هذه العملية لأنها يمكن أن تكون بمثابة مختبرات للابتكار وأوعية للممارسات وأدوات لتدوين مصادر المعرفة وتقاسمها.

١٤ - إن تناول موضوع الإدارة المحلية من منظور شمولي ومتشعب يطرح تحديات جديدة. فكلما ازدادت المهمة تعقيداً - من حيث القدرات والموارد - كلما ازداد توسيع نطاق هذه المبادرات صعوبة. وفي الوقت نفسه، يتيح الأخذ بنهج أكثر شمولية في مجال الإدارة المحلية فرصاً لربط المدخلات على نحو أفضل. مما تحقق من نتائج إنمائية أوسع على المستوى المحلي. ويتيح استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي المزيد من الفرص للتفكير في الروابط المشتركة بين مجالات العمل القائمة بين النتائج الحالية ولتجسيد درجة تعقيد برامج تنمية الإدارة المحلية المتكاملة.

التوصيات الرئيسية وردود الإدارة

التوصية ١ من توصيات التقييم - ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعمم الإدارة المحلية في جميع المجالات البرمجية للدعم بصورة أشد وضوحاً وفعالية عن طريق وضع إطار متجانس يستند إلى أساس متين من الممارسة في مجال التنمية البشرية.

ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يضع إطاراً موحد يحدد ويقيم الروابط العديدة للمكونات الأساسية للإدارة المحلية والتنمية البشرية. ومما يكتسب أهمية أساسية في هذه العملية تجسيد نظريات التغيير التي تسلط الضوء على الروابط المختلفة بين التدابير المتنوعة التي تخص إصلاح الإدارة المحلية ورفع مستوى القدرات البشرية. ومن شأن هذا الأمر مساعدة البرنامج الإنمائي على النظر إلى ما وراء العمليات والمشاريع التي تشجع المشاركة، والتنمية التي يوجهها السوق، والتنوع البيولوجي، وما إلى ذلك، بحيث يتجه نحو تحقيق نواتج ملموسة بشكل أفضل مثل التمكين السياسي، وإعطاء صوت أقوى للمحرومين، والشفافية والمساءلة، فضلاً عن تعزيز استدامة سبل العيش للفقراء، والسلم والأمن، ومنع حدوث التزاعات.

وينبغي لهذا الإطار الشامل للإدارة المحلية أن يستنير بالتعلم من التجارب الثرية والمتنوعة للبرنامج الإنمائي في هذا المجال. وعند وضع هذا الإطار، سيكون من المهم أن توضع في البال حقيقة أن اتباع نهج موحد لجميع الحالات قد يقلل من أهمية أثر إصلاحات الإدارة المحلية ويعيق تولى البلدان زمامها ويؤثر سلباً على استدامتها. ويجب تحديث المذكرات التوجيهية ومراجعتها استناداً إلى ثروة المعرفة والخبرات الموجودة لدى البرنامج الإنمائي في ميدان الإدارة المحلية، ويجب وضع مذكرات جديدة لمعالجة الجوانب المختلفة للحكم المحلي واللامركزية في سياقات مختلفة.

رد الإدارة: تؤيد الإدارة فكرة وضع مذكرة استراتيجية بشأن الإدارة المحلية. وقد اتخذت في عام ٢٠١٠ مجموعة من الإجراءات لدعم صوغ رؤية استراتيجية لتوجيه عملنا في المستقبل بشأن الإدارة المحلية بطريقة شاملة جامعة لعدة اختصاصات. (تشمل الإجراءات المتخذة ورفقات التقييم الإقليمية في مجالي الإدارة العامة والحكم المحلي و"لحة عامة عن الاتجاهات والتطورات في مجالي الإدارة العامة والحكم المحلي"، فضلاً عن مناقشة ورقة مشروع بشأن الإدارة العامة والحكم المحلي بعنوان "بناء الجسور بين الدولة والشعب"). وفي إطار الجهود المشتركة التي تبذلها الأمم المتحدة لتنفيذ التوصيات الواردة في تقرير

الأمين العام عن بناء السلام في المرحلة التي تعقب مباشرة انتهاء النزاع (A/63/881-S/2009/304)، يقوم البرنامج الإنمائي أيضا بتوجيه الأعمال الجاري إنجازها بشأن دور الإدارة العامة والحكم المحلي في ظروف ما بعد انتهاء النزاع. وستتوج هذه الجهود بإصدار مذكرة استراتيجية سيهتدي بها البرنامج الإنمائي في ممارساته في تناول موضوع الإدارة المحلية بشكل متكامل ومنسق، مع الإقرار بالتحديات الخاصة المصادفة في مختلف الظروف والبيئات. وبناء على أعمال البرنامج الإنمائي المستفيضة في الميدان، ستوضع مبادئ توجيهية أخرى بشأن دور الإدارة المحلية في كل من المجالات الرئيسية ذات الأولوية. وهناك حاجة أيضا إلى بذل المزيد من الجهود، سواء من حيث التحليل والتوجيه، من أجل تعزيز المساواة بين الجنسين، بما في ذلك في ما يتعلق بالأدوار القيادية (السياسية والإدارية) التي تضطلع به المرأة على المستوى المحلي. وستكون بذلك المساواة بين الجنسين جزءا لا يتجزأ من المذكرة الاستراتيجية والمذكرات الإرشادية. وستشمل المذكرة الاستراتيجية أيضا إرشادات بشأن الشراكات داخل الأمم المتحدة وكذلك مع الشركاء الآخرين في التنمية ومنظمات المجتمع المدني. وستكون المذكرة الاستراتيجية والمذكرات التوجيهية موضوع مناقشات أوسع نطاقا داخل ممارسات البرنامج الإنمائي وأفرقتة، والمكاتب الإقليمية، والمراكز الإقليمية، والصناديق والبرامج المرتبطة به، ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ووكالات الأمم المتحدة المختصة. وستشمل هذه الوكالات إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وإدارة عمليات حفظ السلام، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة.

التتبع*	الوحدة أو الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
الحالة التعليقات	مكتب السياسات الإنمائية	بحلول أيار/ مايو ٢٠١١	١-١ مذكرة استراتيجية بشأن نهج البرنامج الإنمائي الشامل لعدة اختصاصات في تسخير الإدارة المحلية من أجل التنمية المحلية مع صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة، وهكذا دواليك

التتبع*		الوحدة أو الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
الحالة	التعليقات			
		مكتب منع الأزمات والتعافي منها ومكتب السياسات الإئتمانية	كانون الثاني/ يناير - كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١	٢-١ إعداد مذكرات إرشادية بشأن الحكم المحلي والتنمية المحلية بالتعاون الوثيق مع المكاتب القطرية، وتنسيق مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، ومشاركة الصناديق المرتبطة به
<p>التوصية ٢ من توصيات التقييم - عند وضع مبادرات ريادية جديدة بشأن الإدارة المحلية، ينبغي للبرنامج الإئتماني أن يتحلى بقدر أكبر من الصرامة لضمان إمكانية الارتقاء بهذه المبادرات، ثم الارتقاء بها فعلا، لدعم تحقيق نتائج إئتمانية أوسع نطاقا على الصعيدين السياساتي والبرامجي.</p> <p>ينبغي للبرنامج الإئتماني أن يكرس المزيد من الجهد لوضع المبادرات الريادية لكي يضمن نجاحها. وينطوي ذلك، في البداية، على إجراء تحليل متعمق للمشاكل وإشراك الحكومة المركزية والإدارات دون الوطنية، والمجتمعات المحلية، والأطراف الفاعلة من غير الدول، وسائر الشركاء في عملية التنمية بغرض التعرف على فرص نجاح المبادرة. وهذا النهج يسهل وضع آليات تدعم الارتقاء بالمبادرة الرائدة واستدامة فوائدها. ويعني ذلك ضمناً إرساء أطر صارمة للتخطيط، تتضمن مؤشرات وخطوط أساس وأهداف ملموسة. ويقتضي ذلك أيضاً رصدًا وتقييمًا منتظمين، بما يشمل رصد وتقييم الآثار غير المقصودة، وإشراك جميع أصحاب المصلحة، بغية التعلم من التجربة المكتسبة في أثناء تنفيذ المشروع. وأخيراً، ينبغي أيضاً توصيف استراتيجيات الخروج وتنفيذها بصورة واضحة، وتوثيق الدروس المستخلصة لأن عملية الارتقاء ستفوقها، في معظم الأحيان، السلطات الوطنية بدعم من الشركاء الآخرين.</p> <p>رد الإدارة: يؤكد التقييم أن إجراءات البرنامج الإئتماني مجدية، وتغطي بدرجة عالية من حيث تولي البلدان زمام الأمور فيها، وتتماشى مع الأولويات الوطنية، وبالتالي تعترف بأن معظم إجراءاتنا متناسقة مع السياسات والخطط الوطنية. وتسمح المشاريع التجريبية للبرنامج ونظرائه بأن يكونوا مبتكرين ويتعلموا من النهج المختلفة ويقوموا بمجازفات مدروسة، وقد أدى عددا منها في نهاية المطاف إلى حدوث تغيير تحولي هام ومستدام. ونحن</p>				

نتفق على أن مشاريعنا لم تظهر كلها أدلة واضحة على التأثير في الجهود الأكبر المبذولة لإصلاح الأطر القانونية والسياسية. ونحن ندرك أيضاً أنه لا يزال لدينا الكثير من المشاريع الصغيرة ذات الميزانيات المحدودة والجدول الزمني غير الواقعية. ومعالجة الإدارة المحلية بشكل أكثر استدامة تتطلب من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تحسين التعاون الشامل لعدة اختصاصات، وتعزيز قدرات الحكومات على تمكين التنسيق بين الحكومات والحوار بشأن السياسات بين الوزارات وتنفيذ السياسات. أما مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، فيتعين عليها دعم التعاون بين الوكالات في مجال الإدارة المحلية سواء من حيث الاستراتيجيات أو من حيث تنفيذها (التقييم القطري المشترك وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية). وتمشياً مع الخطة الاستراتيجية، استحدث البرنامج الإنمائي مجموعة من البرامج العالمية والإقليمية لتشجيع الأخذ بنهج أكثر استراتيجية وشمولاً وأطول أجلاً في معالجة مجالي الإدارة المحلية والتنمية المحلية.

وتشمل هذه البرامج مبادرة عالمية جديدة وإطار تمويلياً بعنوان ”رفع مستوى دعم الأهداف الإنمائية للألفية على المستوى المحلي“، أطلقت كجزء من استراتيجية النجاح الباهر لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية التي وضعها البرنامج الإنمائي. وتضم شراكة بين صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية ومجالات اختصاص البرنامج الإنمائي (الفقر والحكم الديمقراطي وتنمية القدرات). وتتوافق المرحلة الجديدة من مبادرة إقامة شبكات التعاون الإقليمية والمواضيعية من أجل التنمية البشرية (التعاون اللامركزي من أجل التنمية المحلية) مع النهج المؤسسي الذي يعتمد البرنامج في مجال الإدارة المحلية. ولدى العديد من برامج الإدارة البيئية (برنامج الأمم المتحدة للتعاون في مجال خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية، وبرنامج المنح الصغيرة التابع لمرفق البيئة العالمية) القدرة على حفز العمل الذي يشمل شتى دوائر الممارسة. ويجري وضع مبادرة مؤسسية بعنوان ”الحوكمة من أجل بناء الدولة وبناء السلام“ ومن المقرر أن تشتمل على عنصر قوي يتعلق بالإدارة المحلية. وفي غضون ذلك يجري تحقيق التكامل بين دوائر ممارسة مختلفة في المناطق، على النحو المبين في التقييم المتعلق بالهيكلية الإقليمية. ومن الأمثلة في هذا الصدد مبادرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ومنظمة الصحة العالمية، المتعلقة بتقديم الخدمات المحلية ذات الصلة بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية في آسيا.

غير أن ثمة حاجة إلى استثمارات إضافية لتفعيل هذه المبادرات بشكل تام. فهناك أعداد متزايدة من مشاريع التنمية المحلية والإقليمية المتكاملة التي تعزز النهج الشامل لعدة اختصاصات في معالجة الإدارة المحلية. ومنذ عام ٢٠٠٩، تضاعفت ميزانيات المشاريع الممولة من الصندوق الاستئماني المواضيعي للحكم الديمقراطي وفترات تنفيذها. وكما ورد توضيحه في نص الوثيقة، فإن إيجاد الظروف المؤاتية التي قد تساعد على الرفع من مستوى المشاريع التحريية عمليةً طويلة وتدرجية تتوقف على الدعم المقدم على الصعيد الوطني، ووجود نظم فعالة للرصد والتقييم، وشراكات متينة. وفي الوقت نفسه، ليس الهدف هو توسيع نطاق المشاريع التحريية بصورة منهجية، الذي هو في نهاية المطاف اختيار صانعي السياسات الوطنية. بل الهدف هو الاستفادة من الدروس المستخلصة من المشاريع التحريية ليُهتدى بها عند اتخاذ خيارات السياسة العامة، واستخدام القيمة المثبتة لأي مشروع تحريي لتوجيه تنفيذ السياسات. ويمكن أن تؤدي هذه المشاريع دوراً حاسماً في وضع التشريعات التحويلية أو اتخاذ الإجراءات في مجال السياسة العامة، دون أن تكون هناك أي ضرورة لتوسيع نطاق هذه المشاريع. وإضافة إلى استخدام البرامج العالمية والإقليمية كوسائل لإنجاز أعمال أكثر استراتيجية وتكاملاً في مجال الإدارة المحلية، ستشجع المكاتب القطرية وتُساعد على استخدام أدوات التخطيط والرصد الجديدة بشكل صحيح والتي تتيح معايير مؤسسية أكثر وضوحاً لتحديد نتائج واقعية ولاختيار المؤشرات ولرصد التقدم المحرز. ومن المتوقع في عام ٢٠١١ تدشين برنامج تعليمي على الإنترنت بشأن الإدارة المتمحورة حول تحقيق النتائج في مجال التنمية. وستساعد الأدلة ومجموعات الأدوات (المتعلقة بقياس الإدارة المحلي، والمنهجيات لتقييم الحكم والقدرات) في تصميم برامج مدروسة. وسوف يكفل البرنامج الإنمائي أن تكون مؤشرات قياس مبادرات الإدارة المحلية الشاملة لعدة اختصاصات متوافقة مع الظروف المحلية ويتولاها بالكامل أصحاب المصلحة الوطنية. وسيساعد استخدام أدوات التخطيط المعتمدة في الأمم المتحدة (التقييمات القطرية المشتركة، وأطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية)، والبرامج المشتركة والرصد مشتركة البرنامج الإنمائي على الاستفادة بشكل أفضل من عمل وكالات الأمم المتحدة الأخرى، مما سيزيد في احتمالات نجاح مشاريع الإدارة المحلية. وستستخدم مذكرة الاستراتيجية والورقات الإرشادية المختلفة (بما في ذلك تلك المتاحة والمتعلقة بالمتجمع المدني والشعوب الأصلية، والعمل التطوعي من أجل التنمية، وإدارة مخاطر الكوارث) لمساعدة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في عملها بشأن إعداد المواد التدريبية.

التتبع*		الوحدة أو الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
الحالة	التعليقات			
		مكتب السياسات الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها، والمكاتب الإقليمية، وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية	٢٠١١-٢٠١٣	١-٢ تدعم البرامج والمبادرات العالمية والإقليمية عددا متزايدا من المكاتب القطرية للرد على الطلبات المتعلقة بوضع مبادرات استراتيجية المستدامة في مجال الإدارة المحلية
		مركز الموارد التعليمية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومكتب السياسات الإنمائية، وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، وكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة	أيار/مايو ٢٠١١ - كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢	٢-٢ تدريب الموظفين لدعم برامج الإدارة المحلية المشتركة (من أجل التقييمات القطرية المشتركة، وأطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية)
		المكاتب القطرية	من عام ٢٠١١ فصاعداً	٢-٣ تناقش الدروس المستخلصة من المشاريع التجريبية بصورة منتظمة مع الشركاء الحكوميين ويتخذ قرار توسيع نطاقها أو عدم توسيعه بصورة مشتركة

التوصية ٣ من توصيات التقييم - ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يقوم، على نحو استباقي ومنهجي، بتصنيف وتدوين وتحليل وبلورة ونشر الدروس التي استخلصها ميدانياً من تجربته الوافرة في مجال الإدارة المحلية.

البرنامج الإنمائي بحاجة لأن ينتج بصورة منهجية أفضل منتجات معرفية تستخلص عصارة ما استقاه من دروس عبر تجاربه الواسعة في مجال الإدارة المحلية في بيئات متباينة وصعبة. وينبغي تدوين وتصنيف وتحليل الكم الهائل من المعارف في مجال الإدارة المحلية على النحو المناسب. وفي الحالات التي تكون فيها هذه الوثائق والتحليلات موجودة، فإنه ينبغي وضع آليات فعالة تتيح للمكاتب والمدراء في داخل البرنامج الإنمائي وخارجه استغلالها على نحو فعال ومنهجي.

رد الإدارة: اكتسب البرنامج الإنمائي خبرة وفيرة في مجال الإدارة المحلية وفي ما يتعلق بجميع مجالات الممارسة. وقد دونت المكاتب القطرية والمراكز الإقليمية هذه المعارف، ولكنها لا تكفل دائما اطلاع باقي دوائر المنظمة على الدروس المستخلصة والأدوات الموضوعية. وعلى الرغم من البحوث الموثقة والتبادل الفعال للمعارف عبر الشبكات، فإن الإدارة تتفق على أنه لا تزال هناك حاجة إلى تكثيف التحليل المقارن الشامل لعدة اختصاصات وتدوين المعرفة، فضلا عن تبادلها داخل المناطق وفي ما بينها. وستُدعم عمليات تبادل المعرفة المنتظمة من خلال إنشاء منتدى للممارسين مشترك بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية وذي صلة بالإدارة المحلية والتنمية المحلية. وسيشمل هذا الجهد أيضا برنامج متطوعي الأمم المتحدة ووكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة مثل موئل الأمم المتحدة واليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية. ويقوم البرنامج الإنمائي حاليا باستعراض وتحسين سياساته الخاصة بإدارة المعارف. وسنعمل على تعزيز تبادل المعلومات في حينها وسنفتح أيضا شبكاتنا أمام موظفي الأمم المتحدة الآخرين والخبراء الخارجيين والمجتمع المدني والمؤسسات. وسيسمح هذا الأمر باستقاء المعارف من موظفي المشاريع العاملين في الميدان مع المجتمعات المحلية. وسيساعد تعزيز الشراكات وزيادة أنشطة الدعوة في المحافل الوطنية والدولية على تعزيز حضورنا ونشر مواقفنا من السياسات العامة.

النتيج* التعليقات		الوحدة أو الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
الحالة				
		مكتب السياسات الإئتمائية، وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية	٢٠١١	٣-١ إنشاء منتدى للممارسين بشأن الإدارة المحلية والتنمية المحلية (مع صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية ووكالات الأمم المتحدة)؛ ورصد الموارد اللازمة لتفعيل هذا المنتدى
		مكتب السياسات الإئتمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها، والمكاتب الإقليمية، ومكتب الشراكات	حزيران/يونيه ٢٠١١-٢٠١٣	٣-٢ تعزيز الشراكات في مجال الإدارة المحلية والتنمية المحلية وزيادة أنشطة الدعوة في المحافل الوطنية والدولية

**التوصية ٤ من توصيات التقييم - ينبغي للبرنامج الإئتمائي تقوية شراكاته مع الصناديق
والبرامج المرتبطة به بغرض تعزيز كفاءة مبادراته في مجال الإدارة المحلية.**

ينبغي للبرنامج الإئتمائي اتخاذ تدابير للمضي في تعزيز وتبسيط الترتيبات المؤسسية
لتعميق الإدارة المحلية، بالشراكة مع الصناديق والبرامج المرتبطة به. ولتحسين كفاءة
شراكاتها على الصعيد القطري، ينبغي للبرنامج الإئتمائي وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع
الإنتاجية معا وضع خطة استراتيجية طويلة الأجل للإدارة المحلية تتسق مع الخطط
والأولويات الإئتمائية الوطنية وتندرج في إطارها. ومن شأن هذا الأمر أن يساعد على نحو
منهجي أفضل في معالجة أوجه القصور في مجال بناء القدرات وتعبئة الموارد التي تنشأ وتؤثر
سلبا على الاستفادة. كما أن تحسين الفهم والتواصل بشأن دور ومسؤولية كل من
البرنامج والصندوق من شأنه أن يساعد على الحد من أوجه القصور في العمليات. وينبغي
أن يعمل كلاهما على تحسين مهام الدعوة وحشد التأييد في داخل الأمم المتحدة وخارجها

على السواء. وينبغي للشراكة بين البرنامج الإنمائي وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة على الصعيد القطري أن تتجاوز مجرد التعاون بشأن المشاريع لتتخذ طابعا استراتيجيا أكبر، يقوم على رؤية طويلة الأجل تستهدف تقوية الإدارة المحلية. وعلى البرنامج الإنمائي أن يلتزم على نحو أوضح بولايات برنامج متطوعي الأمم المتحدة، وأن لا ينظر إلى الشراكة باعتبارها مجرد ترتيب إداري. بعبارة أخرى، يجب على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يلتزم بالدخول في شراكة مع برنامج متطوعي الأمم المتحدة، تتناول تعميم مفهوم التطوع بسبب الفوائد المتعددة التي تعود على الناس بفضل هذا التعميم، وينبغي، في نفس الوقت، ضمان أن يفيد نشر المتطوعين في بناء القدرات المحلية على نحو مستدام.

رد الإدارة: على المستوى القطري في معظم أقل البلدان نمواً، يعمل البرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بالفعل معاً بشكل فعال لتنفيذ البرامج المشتركة في مجال الإدارة المحلية والتنمية المحلية. وعلى المستوى المؤسسي، أطلقت مبادرة جديدة مشتركة بين البرنامج الإنمائي والصندوق (”رفع مستوى دعم الأهداف الإنمائية للألفية على المستوى المحلي“)، وشارك الصندوق أيضاً في تصميم المرحلة الثانية من مبادرة إقامة شبكات التعاون الإقليمية والمواضيعية من أجل التنمية البشرية. وشارك الصندوق والبرنامج في تنظيم المنتدى العالمي المعني بالتنمية المحلية الذي انعقد في أوغندا في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠. وعزز الصندوق مؤخرًا أفرقة الإقليمية، وهو ما سيمكنه من تحسين تنسيق دعمه التقني للبرامج المشتركة بينه وبينه البرنامج الإنمائي على المستوى القطري. وهذه التطورات دليل على التمتين الكبير الذي شهدته العلاقة الرابطة بين البرنامج الإنمائي والصندوق على مدى السنوات العديدة الماضية. وتلتزم الإدارة العليا لكل من البرنامج الإنمائي والصندوق بزيادة تعميم هذا التعاون من خلال التقييمات المشتركة والبرمجة المشتركة والرصد المشترك على الصعيد القطري، ومن خلال التنفيذ المشترك للمبادرات الإقليمية والعالمية، ومن خلال تدوين المعارف المشتركة. والبرنامج الإنمائي والصندوق ملتزمان أيضاً بالدعوة معا من أجل الاعتراف بأهمية الإدارة المحلية في التنمية المستدامة والشاملة. ولدعم هذه الالتزامات، سينشئ البرنامج الإنمائي والصندوق معا منتدى للممارسين ذوي الصلة بالإدارة المحلية والتنمية المحلية. وسيشمل هذا الجهد أيضا برنامج متطوعي الأمم المتحدة ووكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة (بما فيها إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وموئل الأمم المتحدة، واليونيسيف، وجهاز الأمم المتحدة المعني بشؤون المرأة). وسيكون الصندوق وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة مرتبطين ارتباطا وثيقا بوضع مذكرة استراتيجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومذكراته الإرشادية بشأن تسخير الإدارة المحلية من أجل التنمية المحلية. وبناء على التجارب السابقة والدروس المستخلصة من المبادرات العالمية والإقليمية الأخيرة،

ستكلف جهة بإصدار منشور رئيسي مشترك بين البرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بشأن الإدارة المحلية والتنمية البشرية في عام ٢٠١١. وستستعرض الشراكة القائمة بين البرنامج الإنمائي وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة من خلال العمل المشترك على إعداد مذكرة الاستراتيجية المتعلقة بالإدارة المحلية والمذكرات الإرشادية ذات الصلة. والبرنامج الإنمائي وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة ملتزمان بإقامة شراكة أكثر استراتيجية تستند إلى رؤية مشتركة على المدى الطويل لكيفية تعزيز قدرات الإدارة المحلية. وسيدعى برنامج متطوعي الأمم المتحدة أيضا إلى الانضمام إلى منتدى الممارسين المشترك بين البرنامج الإنمائي والصندوق. وسيعمل البرنامج الإنمائي مع جهاز الأمم المتحدة المعني بشؤون المرأة على إجراء استعراض للدروس المستخلصة بشأن نهج الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والحكم المحلي في ظروف ما بعد انتهاء النزاع. (ويأتي هذا الأمر استجابة لتقرير الأمين العام عن بناء السلام في المرحلة التي تعقب مباشرة انتهاء النزاع).

التتبع*		الوحدة أو الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
الحالة	التعليقات			
		مكتب السياسات الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها، وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية	٢٠١٢	٤-١ إصدار منشور رئيسي مشترك بين البرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بشأن الإدارة المحلية والتنمية البشرية
		مكتب السياسات الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها، وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة	٢٠١٢-٢٠١١	٤-٢ استعراض الشراكة القائمة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة في مجال الإدارة المحلي من خلال مذكرة الاستراتيجية والمذكرة الإرشادية واجتماعات العمل المنتظمة

التتبع*		الوحدة أو الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراءات الرئيسية
الحالة	التعليقات			
		مكتب السياسات الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها	كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٠ - أيلول/سبتمبر ٢٠١٣	٤-٣ التعاون مع جهاز الأمم المتحدة المعني بشؤون المرأة على استعراض الدروس المستخلصة من انخراط الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والحكم المحلي في مرحلة ما بعد النزاع
* انظر أيضا التوصيتين ١ و ٣ أعلاه				