

Distr.: General  
10 April 2002  
Arabic  
Original: English

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



الدورة السنوية لعام ٢٠٠٢

١٧ إلى ٢٨ حزيران/يونيه ٢٠٠٢، جنيف

البند ١٠ من جدول الأعمال المؤقت

صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

### تقرير صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية السنوي لعام ٢٠٠١ الذي يركز على النتائج\*

موجز

أعد تقرير صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية السنوي لعام ٢٠٠١ الذي يركز على النتائج امتثالا لمقرر المجلس التنفيذي ٢٢/٩٩، وهو يورد النتائج التي حققها صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في عام ٢٠٠١ ضمن إطار النتائج الاستراتيجية (٢٠٠٠-٢٠٠٣). وتضم الملامح الجديدة للتقرير السنوي لعام ٢٠٠١ الذي يركز على النتائج إطارا منقحا للنتائج الاستراتيجية ومحاولة أولية تجريبية للميزة القائمة على الأداء.

وتبين تحليلات الأداء بشكل عام أن عام ٢٠٠١ شهد توطيد وتعميق المكاسب المحققة في السنة السابقة التي لم تنجم عنها بالضرورة زيادة محسوسة في النواتج المحققة ولكن حصول تحسن في النوعية في إدارة المشاريع والنواتج. ويكشف تحليل النفقات نجاح صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في تنفيذ مقرر المجلس التنفيذي ٢٢/٩٩ القاضي بتركيز عمله في مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة. ولا يزال التقييم المستقل الخارجي

\* أدى جمع وتحليل البيانات الجارية اللازمة لتزويد المجلس التنفيذي بآخر المعلومات إلى تأخير تقديم هذه الوثيقة.

لعمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يشير إلى مساهمة عملياته بدرجة كبيرة في تحقيق الرفاه للفقراء في الوقت الذي يقدم فيه دعماً قوياً لاستراتيجية التنمية المحلية الشاملة التي يتبناها الصندوق. وفيما يتعلق بالتعزيز التنظيمي فقد خطى الصندوق خطوات مهمة باتجاه إكمال متابعته لتوصيات التقييم الخارجي لعام ١٩٩٩. ومن الإنجازات المهمة هو إضفاء الطابع الرسمي على ترتيبات للشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال تمويل المشاريع الصغيرة. وفي مجال تعبئة الموارد، أظهرت التبرعات بروز اتجاه إيجابي نسبياً لأول مرة منذ عام ١٩٩٦، إذ ازدادت بنسبة ١ في المائة في عام ٢٠٠١ كما نجح عن الجهود المبذولة لزيادة الموارد غير الرئيسية تقديم مساهمات غير رئيسية بلغت ٥,٥ مليون دولار، أي بزيادة بنسبة ١٤٥ في المائة عما كانت عليه في عام ٢٠٠٠. وبالرغم من هذه الاتجاهات المشجعة، فقد انخفض مجموع الموارد الرئيسية، وكما لاحظ العديد من الوفود في الدورة السنوية لعام ٢٠٠١ للمجلس التنفيذي، أخذ مستوى موارد صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يقل بدرجة كبيرة عن طلب البلدان التي يشملها البرنامج على خدماته الاستثمارية وخدماته في مجال بناء القدرات.

## المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٤	٤-١	..... مقدمة - أولا
٥	١٤-٥	..... إطار النتائج الاستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية - ثانيا
١١	٣٠-١٥	..... تحليل الأداء - ثالثا
١١	٢١-١٧	..... ألف - تحليل الأداء بالنسبة إلى الهدف الفرعي ١: الحكم المحلي
١٤	٢٦-٢٢	..... باء - تحليل الأداء بالنسبة إلى الهدف الفرعي ٢: تمويل المشاريع الصغيرة
١٧	٣٠-٢٧	..... جيم - تحليل الأداء بالنسبة إلى الهدف الفرعي ٣: تعزيز المنظمة
١٨	٣٢-٣١	..... رابعا - الموجز المالي على مستوى الأهداف الفرعية
٢٠	٦٢-٣٣	..... خامسا - تحليل النواتج بحسب مجالات الدعم الاستراتيجية
٢٠	٤٨-٣٣	..... ألف - الحكم المحلي
٣١	٥٤-٤٩	..... باء - تمويل المشاريع الصغيرة
٣٤	٦٢-٥٥	..... جيم - تعزيز التنظيم
٤٢	٦٧-٦٣	..... سادسا - الدروس المستفادة من الإدارة المبنية على النتائج
٤٤		..... منهجية إطار النتائج الاستراتيجية/التقرير السنوي الذي يركز على النتائج

مرفق

## أولا - مقدمة

- ١ - أعد التقرير السنوي الذي يركز على النتائج امثالاً لمقرر المجلس التنفيذي ٢٢/٩٩، وهو يورد النتائج التي حققها صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في عام ٢٠٠١ ضمن إطار النتائج الاستراتيجية ٢٠٠٠/٢٠٠٣. وهذه هي المرة الثانية التي يقدم فيها الصندوق تقريراً عن أدائه عن طريق التقرير السنوي الذي يركز على النتائج.
- ٢ - يستخدم صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية التقرير السنوي الذي يركز على النتائج لتوفير نظرة عامة على أدائه أثناء السنة، والمساعدة على تحديد المجالات التي تحتاج إلى الاهتمام، ودعم صنع القرارات على مستوى البرنامج/المشروع ومستوى المقرر. ويركز التقرير على النتائج الناجمة من تدخلات الصندوق والتي تعكس صغر حجم الصندوق واتجاهه نحو استحداث مشاريع تجريبية في مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة بغية المساعدة على الحد من وطأة الفقر.
- ٣ - ولا يحاول التقرير قياس مساهمة الصندوق في الحد من وطأة الفقر في السياق العالمي. وقد أكدت البحوث أن توفر إمكانيات الاستفادة من الهياكل والخدمات الأساسية، بما فيها الخدمات المالية، للفقراء يؤدي إلى تخفيف حدة الفقر (انظر مرفق هذا التقرير وثبت مراجع ورقة بيان السياسة العامة الصادرة عن صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بعنوان "Taking Risks" ("التصدي للمخاطر"، صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، ١٩٩٩). وسوف يقدم تقرير عن الآثار الميدانية الفعلية في عام ٢٠٠٤ من خلال تقييم خارجي لتلك الآثار. ونظراً إلى أن تدخلات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يمثل جزءاً ضئيلاً من المساعدة الإنمائية الدولية الشاملة، فإن قدرته على المساهمة في تحقيق الهدف الأوسع فيما يتعلق بالحد من الفقر تعتمد على قدرته على تشجيع تكرار أعماله و/أو توسيعها إما من قبل الحكومات الوطنية أو الشركاء الإنمائيين الآخرين.
- ٤ - ويقدم التقرير الحالي نظرة عامة موجزة على إطار النتائج الاستراتيجية، وتحليلاً للأداء العام لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في عام ٢٠٠١، وتحليلاً مفصلاً لأدائه في إطار كل هدف فرعي. وأدخل نظام الميزنة القائمة على الأداء في عام ٢٠٠١ لزيادة تركيز تدخلات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية وفعاليتها من حيث التكاليف. ويرد في المرفق موجز لمنهجية إعداد إطار النتائج الاستراتيجية وإجراء التحليل الوارد في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج.

## ثانياً - إطار النتائج الاستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية  
وشركاؤه في موزامبيق

يعمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية منذ عام ١٩٩٨، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وحكومة هولندا، على تجريب برنامج لا مركزي للتخطيط وبناء القدرات المحلية والاستثمار في محافظة نامبولا في موزامبيق. وساعدت عمليات الرصد والتقييم المكثفة في قيام الحكومة بتعديل البرنامج التجريبي وتحويله إلى نموذج لتكراره في المحافظات الأخرى. ونتيجة لذلك قدمت حكومة هولندا دعمها من أجل تعزيز تجربة نامبولا، وقررت حكومة النرويج دعم تكرار البرنامج في محافظة كابو ديلغادو، كما أن البنك الدولي يعمل على وضع إطار عمل شامل لتكراره على المستوى الوطني.

٥ - يتمثل الهدف العام لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في المساعدة في تخفيف وطأة الفقر. والصندوق ملتزم من أجل تحقيق هذا الهدف بالابتكار والقيام بمجازفات محسوبة. ويدرك الصندوق أن دوره المكلف به يتطلب التركيز. ولذلك فهو يعمل من أجل تخفيف حدة الفقر من خلال: (أ) الاستثمارات التجريبية على نطاق صغير في مجالين فقط هما الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة؛ (ب) وتركيز استثماراته في عدد مختار من أقل البلدان نمواً يعتبر ١٥ بلداً منها بلداننا للتركيز؛ (ج) وضمان التعلم والتعزيز التنظيمي المستمر لتحقيق أهدافه.

٦ - وفي التقرير السنوي الذي يركز على النتائج لعام ٢٠٠٠، نجد أن الهدف العام لبرنامج صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في مجال تخفيف الفقر قسم إلى أربعة أهداف فرعية هي: الحكم المحلي، وتمويل المشاريع الصغيرة، وإدارة الموارد الطبيعية، وإدارة الشركات. وبالنسبة إلى عام ٢٠٠١، أدمجت إدارة الموارد الطبيعية في عمليات تدخل الصندوق في مجال الحكم المحلي، أي برامج التنمية المحلية. وبالتالي فقد تم بيان النتائج المحققة في مجال إدارة الموارد الطبيعية تحت الهدف الفرعي المتمثل في الحكم المحلي. وفضلاً عن ذلك، وبناء على تجربة السنة السابقة، تم صقل إطار النتائج الاستراتيجية لكي يتتبع على نحو أفضل الأداء المحقق في اتجاه النواتج الاستراتيجية. ولذلك ينقسم الهدف العام حالياً إلى ثلاثة أهداف فرعية فقط، مع صقل أو إضافة مؤشرات الأداء. وبالتالي، يتم الإبلاغ عن النتائج الاستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في مجالات الحكم المحلي، وتمويل المشاريع الصغيرة، وتعزيز المنظمة.

## الحكم المحلي

٧ - يعمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من أجل تخفيف حدة الفقر بشراكة مباشرة مع السلطات المحلية، والمؤسسات المجتمعية المحلية، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص. وهو يقوم بذلك من خلال "وحدة الحكم المحلي" التابعة له، حيث يعمل الصندوق في مجال العمليات هذا بتشجيع النهج التشاركية اللامركزية فيما يتعلق بتوفير الهياكل والخدمات الأساسية (الصحة، والتعليم، والنقل، والأسواق، وشبكات المياه) إضافة إلى إدارة الموارد الطبيعية. ويستخدم الصندوق رأس المال الابتدائي لبناء القدرات المؤسسية المحلية في مجالي التخطيط والإدارة المالية وذلك بربط مسؤوليات إدارة الموارد الحقة مع خدمات دعم بناء القدرات. ويتم التأكيد على الشراكة مع حكومات البلدان المشمولة بالبرامج والسلطات المحلية والمجتمعات المحلية لكفالة مطابقة الاستثمارات المحلية للاحتياجات المحلية وكفاءة إدارتها وإمكانية استدامتها. وفي الوقت ذاته، تساهم الشراكة مع المانحين الآخرين والوكالات الإنمائية على تكرار التدخلات التجريبية للصندوق. وقد شدد المجلس التنفيذي في مقرره ٢٢/٩٩ على أهمية تعزيز شراكة الصندوق مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وكدليل على ذلك، تشتمل جميع برامج التنمية المحلية على ترتيبات للشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وأوصى المجلس في المقرر ذاته بأن يركز صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية على الإدارة المحلية. ويعمل الصندوق منذ ذلك الحين على الإنهاء التدريجي لمشاريع الهياكل الأساسية المصممة وإدماج أفضل الممارسات الإنمائية الاقتصادية في برامج التنمية المحلية. وما زالت هذه العملية جارية. وتعمل "وحدة الإدارة المحلية" في الوقت الحاضر على دعم الجهود المبذولة لتخفيف الفقر من خلال مجموعة مشاريع، مؤلفة في معظمها من مشاريع التنمية المحلية إضافة إلى بعض مشاريع التنمية الاقتصادية ومشاريع الهياكل الأساسية المتبقية من جيل المشاريع السابق.

## تمويل المشاريع الصغيرة

تمويل المشاريع الصغيرة في  
نيكاراغوا

هناك مشروع من  
مشاريع تمويل المشاريع  
الصغيرة يدعمه صندوق  
الأمم المتحدة للمشاريع  
الإنتاجية نجح في إنشاء  
مؤسسات ذات قدرة  
مالية مستدامة لتمويل  
المشاريع الصغيرة في  
شمال نيكاراغوا  
وتزويدها بإمكانيات  
الحصول على الموارد  
المالية. وقد أصبحت  
منظمة "فدنيوس"،  
بصفة خاصة، مؤسسة  
كفؤة ومستدامة لتمويل  
المشاريع الصغيرة، بلغت  
نسبة تكاليفها التشغيلية  
١٦,٥ في المائة، كما  
بلغت نسبة اكتفائها  
الذاتي ١٦٥ في المائة.

٨ - ينفذ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية استثمارات في أوساط الفقراء من خلال دعم إيجاد مؤسسات يمكن الاعتماد عليها ومستدامة لتمويل المشاريع الصغيرة. وهو يفعل ذلك من خلال "الوحدة الخاصة لتمويل المشاريع الصغيرة" التابعة له، التي تتولى أيضا إسداء المشورة التقنية وفيما يتعلق بالسياسة العامة لفريق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المجال التطبيقي لتمويل المشاريع الصغيرة. وقام صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في عام ١٩٩٨ بإعادة صياغة نهجه في تمويل المشاريع الصغيرة استنادا إلى استعراض خارجي لمجموعة المشاريع أجراه الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أفقر الفقراء. وإدراكا من صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية لقلّة مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة المستدامة التي تواجه طلبا هائلا على خدمات تمويل المشاريع الصغيرة على الصعيد العالمي، فإنه يقوم بدعم العمليات المبتدئة والفتية والواعدة في مجال تمويل المشاريع الصغيرة، أي العمليات التي تتوفر لها إمكانيات الانطلاق والتحول إلى عمليات فاعلة لها أثرها المحسوس في أسواقها. والهدف من ذلك هو زيادة عدد المؤسسات التي توفر التمويل المستدام للمشاريع الصغيرة. ولصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية هدف واضح من حيث السياسة العامة هو

دعم عمليات تمويل المشاريع الصغيرة التي تظهر اتجاهها واضحا ويمكن الوثوق به لتحقيق الاستدامة المالية والمؤسسية. والإمكانيات المستدامة للحصول على تمويل للمشاريع الصغيرة تتيح للأسر المعيشية الفقيرة والمنخفضة الدخل فرصة زيادة مداخيلها. كما أن إمكانيات الحصول على الخدمات المالية تمكن المشاريع التجارية الصغيرة من البقاء والنمو، مع توفير إمكانية الاستخدام الذاتي وتوليد الوظائف للفقراء من غير أصحاب الأعمال. وبالإضافة إلى ذلك، تتيح إمكانيات الاستفادة من خدمات الإدخار للأفراد فرصا لإدارة أموالهم والحفاظ عليها بشكل أفضل، مع تمكينهم من بناء استراتيجيات للحد من المخاطر وتكوين أصول لأغراض الاستثمار في المستقبل. وهذه هي الأسباب التي تدعو إلى اعتبار التمويل المستدام للمشاريع الصغيرة أداة قوية للتخفيف من وطأة الفقر.

## تعزير المنظمة

٩ - إن صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية ملتزم بالإدارة من أجل تحقيق نتائج. ولضمان قدرته على دعم برامجه في مجالي الإدارة المحلية وتمويل المشاريع الصغيرة، يعمل الصندوق على اتخاذ خطوات مستمرة للحفاظ على قدرات للإنجاز الجيد وبناء قدرات جديدة منها. وقد أقام مجموعة من المهارات التقنية، في شكل مستشارين تقنيين في المناطق المشمولة بالبرامج فضلا عن المقر، من أجل الاستجابة بشكل إيجابي للبيئة التي يعمل فيها. وتم وضع هذا العدد من الاختصاصات التقنية ليس فقط لتلبية الاحتياجات الإنمائية الجارية ولكن أيضا للتصدي للاحتتمالات التي يدعى الصندوق إلى الاستجابة إليها بشكل متزايد في المستقبل. وتوخيا لكفالة التعلم على مستوى المنظمة، يصر الصندوق على التقييمات الخارجية والمستقلة بغية كشف الأخطاء والتعلم منها. وأخيرا ومن أجل وضع وصقل نظم وإجراءات لدعم توفير الخدمات المختلفة التي يقدمها صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، بذلت المنظمة جهودا كبيرة لإجراء تحليل وظيفي على نطاق المنظمة كلها، مع بناء نظامها الخاص بها للإدارة التي تركز على النتائج، شملت نظم معلوماتها الإدارية وإدخال فكرة وتقنية ميزنة الأداء.

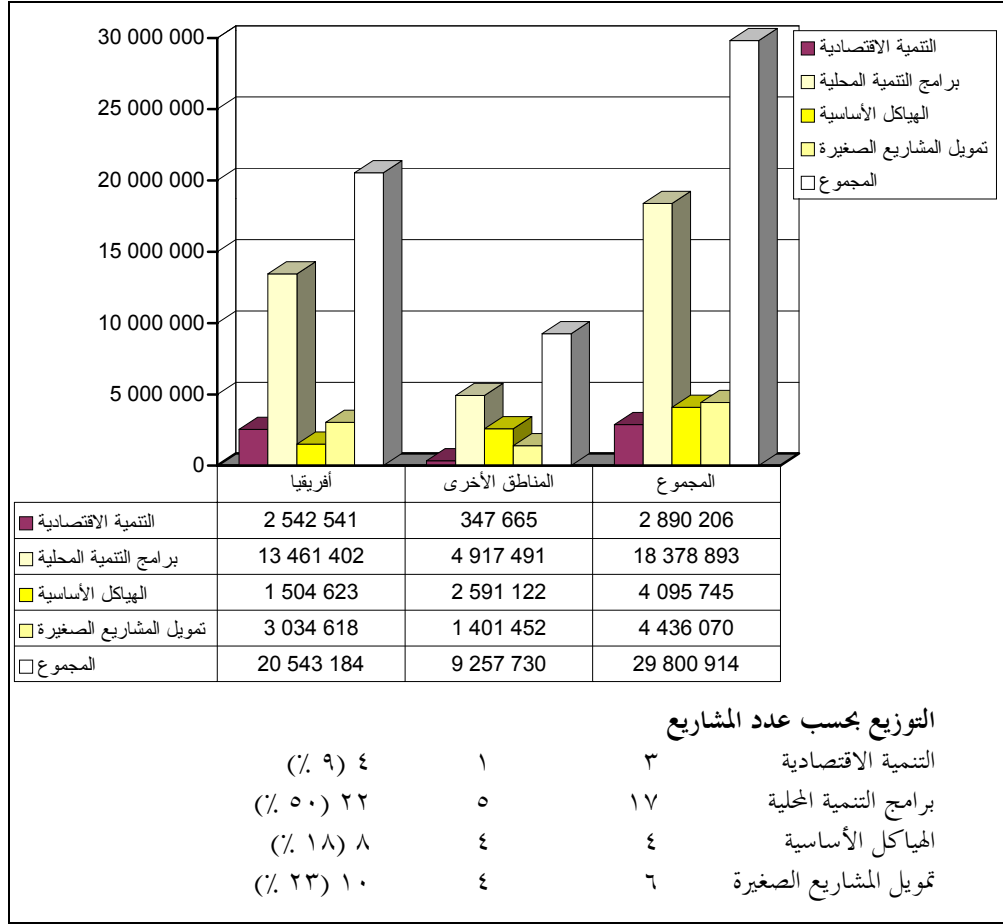
١٠ - وهكذا نجد أن استراتيجية صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية مؤطرة بشكل واضح ومتسق ضمن مجالات الأهداف الفرعية الثلاثة. ويوجد تحت كل واحد من مجالات الأهداف مجموعة من المؤشرات التي تبين النواتج المستتوية لكل واحد من الأهداف الفرعية. وتوفر إطار النتائج الاستراتيجية هذا، يصبح من الممكن الآن استعراض أداء عام ٢٠٠١ بالتفصيل.

## تحليل مجموعة المشاريع

١١ - في عام ٢٠٠١، كان لدى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية مجموعة مشاريع مؤلفة من ٩٢ مشروعا، استوفى ٥٣ مشروعا منها معايير الإبلاغ، أي الأنشطة التي استغرق تنفيذها أكثر من خمسة أشهر وزادت نفقاتها عن ٥٠.٠٠٠ دولار في عام ٢٠٠١؛ وتم تقديم تقارير سنوية عن ٤٤ مشروعا من هذه المشاريع جمعت في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج لعام ٢٠٠١. ولم تدرج المشاريع المتبقية الأحد عشر في هذا التقرير بسبب نشوء مشاكل إبلاغية تتعلق أساسا بتقديم بيانات ناقصة. وسوف يتخذ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية الإجراءات الملائمة لتحسين الإبلاغ من جانب جميع مشاريعه بالنسبة إلى التقرير السنوي المقبل الذي يركز على النتائج.



الشكل ١ - التوزيع الإقليمي بحسب نوع المشروع (نفقات عام ٢٠٠١)  
(بدولارات الولايات المتحدة)

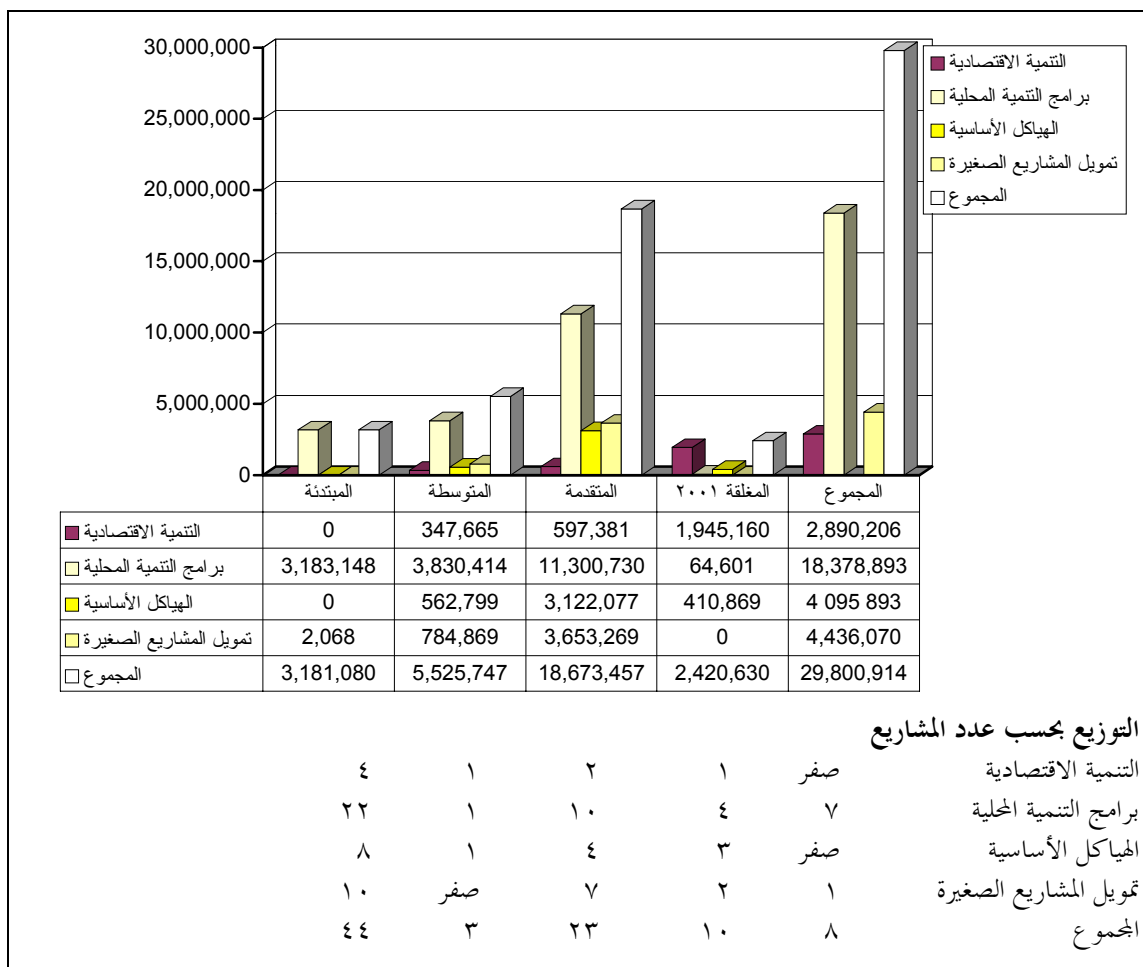


١٢ - وكما يبين الشكل ١ فإن غالبية المشاريع التي قدمت التقارير، وعددها ٤٤، هي برامج من برامج التنمية المحلية (٢٢ مشروعاً أو ٥٠ في المائة)، تليها مشاريع التمويل الصغير (١٠ مشاريع أو ٢٣ في المائة)، ثم مشاريع الهياكل الأساسية (٨ مشاريع أو ١٨ في المائة)، ومشاريع التنمية الاقتصادية (٤ مشاريع أو ٩ في المائة). وطبقاً للمقرر ٢٢/٩٩، وكما لوحظ أعلاه، يجري الإنهاء التدريجي لمشاريع الهياكل الأساسية ومشاريع التنمية الاقتصادية.

١٣ - وبلغ مجموع النفقات البرنامجية لجميع تلك المشاريع البالغ عددها ٩٢ ما يقرب من ٣٦ مليون دولار في عام ٢٠٠١. وكان نصيب المشاريع الـ ٤٤ التي قدمت التقارير ٢٩,٨ مليون دولار، أو ٨٣ في المائة من المجموع. ويستدل من النفقات أنه تم توجيه المزيد من الاستثمارات إلى برامج التنمية المحلية. وتمثل برامج التنمية المحلية غالبية النفقات (٣, ١٨, ٣) مليون دولار أو ٦١ في المائة من المشاريع التي قدمت التقارير، تليها مشاريع التمويل الصغير

(٤,٤ مليون دولار أو ١٥ في المائة). وانسجاما مع التحول من مشاريع الهياكل الأساسية المصممة مشاريع التنمية الاقتصادية المنفردة، نجد أن هاتين الفئتين من المشاريع لا تمثلان سوى ٤ ملايين دولار (أو ١٣ في المائة) و ٢,٨ مليون دولار (أو ٩ في المائة)، على التوالي.

## الشكل ٢ - التوزيع بحسب نوع المشروع والنضج (بدولارات الولايات المتحدة)



١٤ - ويين تحليل النفقات بحسب نضج المشروع اتجاهها متميزا ومتوقعا هو أن غالبية النفقات هي المشاريع التي هي في مرحلة التنفيذ المتقدمة (١٨,٧ مليون دولار أو ٦٣ في المائة)، تليها المشاريع التي هي في مرحلة التنفيذ المتوسطة (٥,٥ مليون دولار أو ١٨ في المائة)، فالمشاريع التي بدأ تنفيذها للتو (٣,١ مليون دولار أو ١٠ في المائة). أما المشاريع التي تم إغلاقها في عام ٢٠٠١ فقد بلغت نفقاتها ٢,٤ مليون دولار أو ٨ في المائة.

### ثالثا - تحليل الأداء

١٥ - يجري تقييم الأداء، في تحليل أداء الأهداف الفرعية الثلاثة، حسب النسبة المئوية للمشاريع التي حققت نسبة ٧٥ في المائة أو أكثر من أهدافها المخططة تحت كل واحد من مؤشرات النواتج (انظر المرفق لمزيد من التفاصيل). وفيما يلي نظام التصنيف:

التصنيف	النسبة المئوية للمشاريع التي حققت أهدافها المخططة
مرض	٧٥٪ - ١٠٠٪
متحقق جزئيا	٥٠ - ٧٤٪
أقل من التوقعات	أدنى من ٥٠٪

١٦ - وعموما يبين التحليل التالي للأداء تحت كل واحد من الأهداف الفرعية أن عام ٢٠٠١ كان عام توطيد وتعميق لمكاسب السنة السابقة التي لم ينجم عنها بالضرورة تحقيق زيادات كبيرة في النواتج المحققة وإنما تحسين في نوعية إدارة المشاريع والنواتج.

### ألف - تحليل الأداء بالنسبة إلى الهدف الفرعي ١: الحكم المحلي

١٧ - 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. وقد توفرت معلومات عن ٣٤ مشروعا تحت هذا الهدف الفرعي (٢٢ من برامج التنمية المحلية، و ٤ من مشاريع التنمية الاقتصادية، و ٨ من مشاريع الهياكل الأساسية). وترد في الجدول ١ نواتج الحكم المحلي، ومعدلات الأداء، والتقييمات الموجزة.

## الجدول ١ - أداء الهدف الفرعي ١

النتائج	الأداء لعام ٢٠٠٠	معدلات	
		النسبة المئوية	الأداء لعام ٢٠٠١
١-١-١	مرض	٨٢	مرض
٢-١-١	متحقق جزئيا	٧٩	مرض
١-٢-١	متحقق جزئيا	٧١	متحقق جزئيا
٢-٢-١	متحقق جزئيا	٤٤	أقل من التوقعات
١-٣-١	مرض	٥٧	متحقق جزئيا
٢-٣-١	متحقق جزئيا	٥١	متحقق جزئيا
٣-٣-١	مرض	٨٤	مرض
١-٤-١	أقل من التوقعات	٦٠	متحقق جزئيا
١-٥-١	مرض	٥٢	متحقق جزئيا
٢-٥-١	مرض	٥٠	متحقق جزئيا

١٨ - وتدل نتائج عام ٢٠٠١ على حصول تحسن في الأداء في بعض المجالات وشيء من التقصير في مجالات أخرى. وفي حين أن الأداء في مشاريع الحكم المحلي كان مرضيا وحقق ٥ نواتج في عام ٢٠٠٠، فقد أحرز تقدم مرض بشأن ثلاثة نواتج فقط في عام ٢٠٠١. ولا تزال النتائج المحققة من قبل مشاريع الحكم المحلي تدلل على الالتزام القوي من جانب صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بكفالة مشاركة أصحاب المصلحة في تدخلاته المختلفة. ومن المجالات الداعية إلى التشجيع تحسين إضفاء الطابع المؤسسي على العمليات

التشاركية على المستوى المحلي. ومن الدلائل الأخرى الداعية إلى التشجيع تحسين العمل من أجل بناء قدرات السلطات المحلية والمجتمعات المحلية على إدارة الموارد الطبيعية.

فييت نام تمثل النهج الذي يتبعه صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

يقدم صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية الدعم إلى فييت نام ضمن الإطار الإصلاحي للحكومة في جهودها للحد من الفقر في المناطق الريفية في المحافظتين الوسطيين كوانغ نام ودا نانغ وذلك بتوفير الأموال لتحسين الهياكل الأساسية الريفية عن طريق عملية لا مركزية للتخطيط والاستثمار. وتمكن صندوق تنمية الهياكل الأساسية الريفية، بدعم من صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من وضع نهج جديد للإدارة يزود الحكومات المحلية والمجتمعات المحلية بما يلزم من السلطات. وساعد المشروع ١٢٢ جهة على تأهيل وبناء أكثر من ٨٠٠ مرفق ريفي من قبيل العيادات الصحية، ومشاريع الري، والجسور الصغيرة، والطرق الموصلة، والمدارس، والأسواق، وشبكات توفير الطاقة.

١٩ - وتعكس هذه النتائج المشجعة الجهود المكثفة التي تبذلها أفرقة المشاريع في مجال الدعوة لإضفاء الطابع المؤسسي للتخطيط التشاركي وإدارة الموارد الطبيعية على المستوى المحلي. أما في مجال تعميم مراعاة المنظور الجنساني، فإن عدد المشاريع التي أخذت تبلغ عن مشاركة النساء زاد عما كان عليه في عام ٢٠٠٠. كما تحقق تقدم ضئيل في عدد المشاريع التي أنجزت أهدافها بالنسبة إلى مشاركة المرأة. وهذه نتائج إيجابية تتحقق ببطء ولكن بشكل مؤكد من النتائج المترتبة على تزايد جهود الدعوة الجنسانية من جانب إدارة البرامج.

٢٠ - وهناك ثلاثة نواتج يصعب بيان الأداء على أساس سنوي فيها نظرا لأن إنجازها يتطلب إطارا زمنيا أطول، وهي: تعبئة الموارد المحلية؛ وتغيير السياسات؛ والتكرار. ومع ذلك، فإن واقع تحقيق تقدم جزئي في هذين المجالين الأخيرين أمر يدعو إلى التشجيع. فقد أبلغ ١٢ مشروعا من بين ١٧ مشروعا عن تحقيق أداء مرض في إنجاز أهدافها في مجال السياسة في حين أن ثلاثة مشاريع من بين ستة مشاريع أبلغت عن تحقيق أهدافها في مجال التكرار. وينبغي أن يلاحظ أن هذه الجهود هي جهود جارية بالنسبة إلى معظم المشاريع، وأنه في حالة تغيير

السياسات والتكرار، فإن تحقيق الناتج يعتمد بدرجة كبيرة على الإجراءات المتخذة في الحكومة والشركاء الإنمائيين.

٢١ - ومجال الأداء الوحيد الذي يحتاج لإدخال التحسينات عليه هو بناء القدرة المحلية على توفير الهياكل الأساسية والخدمات الأساسية. وكان أداء المشاريع مرضيا في عام ٢٠٠٠ ولكنها حققت إنجازا جزئيا في عام ٢٠٠١. ومع ذلك، فقد حققت ٦٠ في المائة من المشاريع أهدافها حيث بلغ مجموعها ٦٥٦ ١ هيكلا أساسيا صغير الحجم، وهو عدد يدعو إلى الإعجاب. وتوفر هذه الهياكل الأساسية الصغيرة الحجم مجموعة واسعة من الخدمات لعدد كبير من أفراد المجتمعات المحلية. فعلى سبيل المثال، أفادت ٤ مشاريع أنها تغطي ٢ ٥٥٦ قرية بخدماتها، في حين أن ثلاثة مشاريع أبلغت أن ٥,٤ مليون فرد من أفراد المجتمعات المحلية على الأقل قد استفاد منها بالفعل. وهناك عوامل مختلفة لها أثرها في النجاح في تشييد الهياكل الأساسية في مختلف البلدان، من بينها التأخيرات في الشراء والبناء، رغم أنه ذكر في بضع حالات أن التخطيط المفرط في الطموح كان أحد الأسباب في عدم الإنجاز.

### باء - تحليل الأداء بالنسبة إلى الهدف الفرعي ٢: تمويل المشاريع الصغيرة

٢٢ - 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 الصغيرة وإيجاد بيئة مؤاتية. ويرد بيان لنواتج تمويل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية للمشاريع الصغيرة، ومعدلات الأداء، والتقييمات الموجزة في الجدول ٢، ويليه استعراض عام. ولا يشمل التحليل الذي يعقبه غير النتائج التي أحرزتها الاستثمارات الرأسمالية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في مجال تمويل المشاريع الصغيرة. وتتوفر في هذا التحليل بيانات عن عشرة مشاريع لتمويل المشاريع الصغيرة شملت تمويل ٢٧ مؤسسة لتمويل المشاريع الصغيرة. وينبغي أن يلاحظ أنه لما كانت "الوحدة الخاصة لتمويل المشاريع الصغيرة" لم تدمج بشكل كامل في صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية إلا مؤخرا، فإن جزءا محسوسا من أنشطة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية - الوحدة الخاصة لتمويل المشاريع الصغيرة (أي إدارة برنامج Microstart (ميكروستارت) وبرنامج Microsave (ميكرو سيف)، وتقديم الدعم الاستشاري التقني إلى أنشطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتمويل المشاريع الصغيرة، وبناء القدرات لأغراض المانحين والممارسين في القطاع) لا ترد في هذا التحليل، ولكن أبلغ عنها بطريقة وصفية هنا وكذلك تحت الهدف الفرعي ٣ وسيتم وضع مؤشرات جديدة لبيان مساهمة هذه الأنشطة في تحقيق الهدف الفرعي لتمويل المشاريع الصغيرة في عام ٢٠٠٢.

## الجدول ٢ - أداء الهدف الفرعي ٢

النتائج	الأداء لعام ٢٠٠٠	معدلات	
		النسبة المئوية لعام ٢٠٠١	الأداء لعام ٢٠٠١
١-١-٢ تزويد حصة الفقراء، ولا سيما منهم النساء، بإمكانيات أكبر للحصول على خدمات تمويل المشاريع الصغيرة	مرض	٧٠	متحقق جزئيا
١-٢-٢ وجود مؤسسات لتمويل المشاريع الصغيرة قابلة للبقاء ماليا وقادرة على تقديم خدمات ذات نوعية جيدة	مرض	٥٦	متحقق جزئيا
١-٣-٢ تمكن البلدان من تحسين بيئاتها المؤاتية لدعم النهوض بتمويل المشاريع الصغيرة	مرض	١٠٠	مرض

٢٣ - ويبدو من الجدول ٢ أن النتائج على مستوى النتائج تشير إلى أن عمليات تمويل المشاريع الصغيرة قد تعرضت لانتكاسة في عام ٢٠٠١. إلا أن تحليلات النتائج يبين تحقق تحسن فعلي في الأداء بالقيم المطلقة. مثال ذلك أننا نجد، تحت النتائج الأول، أنه بالرغم من نقصان عدد مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي حققت أهدافها من حيث الأداء، فإن عدد المقترضين الفعليين الذي وصلت إليهم مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة هذه قد ازداد عما كان عليه في عام ٢٠٠٠.

٢٤ - وبالمثل، نجد في مجال النتائج الثاني أنه حدثت زيادة فعلية في عدد مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي كان أداؤها مرضيا، حيث ارتفع عددها إلى ١٦ بعد أن كان ١٤؛ ولكن نظرا لزيادة عدد مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي قدمت تقارير، فإن معدل الأداء كان من مستوى المتحقق جزئيا. أما الزيادة الملحوظة في شركاء مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي وصلت مرحلة الاكتفاء الذاتي من الناحية التشغيلية (بلغوا ٢٧ بعد أن كانوا ١٦)، فتعتبر مؤشرا قويا بحد ذاته على أن مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة ملتزمة بأفضل الممارسات والاستدامة في عمليات تمويل المشاريع الصغيرة. ويعتبر ذلك مؤشرا أيضا على أن مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة أخذت تخطو خطوة مهمة في سبيل تحقيق شفافية أكبر في عملية تقديم التقارير.

٢٥ - ومثلما كانت الحالة في عام ٢٠٠٠، فإن مشروعا واحدا فقط (دعم خمس مؤسسات لتمويل المشاريع الصغيرة) قد توفرت له الفرصة للتأثير في بيئة العمل لتمويل المشاريع الصغيرة، وهو قد مارس تأثيره ذلك بفعالية. وينبغي أن يلاحظ أن صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يتبع بوجه عام نهجا حذرا تجاه تشجيع التغيير المؤسسي على صعيد وضع السياسات وذلك لأن النجاح في هذا المجال يعتمد على التقاء نادر نسبيا لعوامل

ليس أقلها وجود كتلة حرجة من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة القادرة على الدلالة على أن تطبيق النظم والإجراءات والممارسات المقبولة دولياً يمكن أن يحدث أثراً كبيراً من حيث مد يد العون إلى الجماعات السكانية الفقراء على أساس مستدام. وفضلاً عن ذلك، ففي البلدان التي يكون قطاع تمويل المشاريع الصغيرة فيها في مرحلة جنينية، كما هي الحال في غالبية أقل البلدان نمواً التي يقوم صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بالاستثمار فيها، أثبتت التجربة أن أفضل نهج يتمثل في السماح للمؤسسات بالعمل في ظل أطر العمل القائمة في مجال السياسة حيث يكون ذلك ممكناً، مع دعم مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة في الميدان لاختبار تلك الأطر.

٢٦ - ويمثل تعزيز شراكة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أحد التوصيات الرئيسية التي تمخض عنها التقييم الخارجي لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في عام ١٩٩٩. ويقيم الصندوق/الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة، من خلال برنامج "ميكروستارت"، شراكات مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ١٩ بلداً. ونجد من وجهة نظر جماعية في نهاية عام ٢٠٠١ أن الزبائن الفعليين الذين تخدمهم مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي تلقت المساعدة، وعددها ٦٨، قد ازداد بمقدار ٩٣٨ ١٩٧ وذلك من عدد أساسي يبلغ ٧٧٠ ١٢٨ زبوناً فعلياً إلى ٢٦٢ ٣٢٤ زبوناً فعلياً. ومن هذه الاستثمارات شهد صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية و"الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة" عدداً متزايداً من المؤسسات الناضجة لتمويل المشاريع الصغيرة (أي عندما تصبح المؤسسة المقدم الرئيسي للخدمات في منطقتها الجغرافية وتحقق قدراً كبيراً من الاستقلال عن المانحين من خلال قدرتها المالية على البقاء والتأثير على مقدمي الخدمات الآخرين). ومن المقبول عموماً أن مؤسسة تمويل المشاريع الصغيرة تحتاج لفترة تتراوح بين ٣ و ٥ سنوات لتحقيق الاكتفاء الذاتي التشغيلي. وفي نهاية عام ٢٠٠١ كان متوسط الفترة الزمنية التي كانت البرامج القطرية التابعة لـ "ميكروستارت" فيها تشغيلية سنتين فقط. ومما يدعو للتشجيع أن ١٧ مؤسسة مشاركة من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة سبق أن حققت الاكتفاء الذاتي التشغيلي، في حين أن ٤٨ مؤسسة منها نمت عن إحراز تقدم واضح في ذلك الاتجاه. وبالإضافة إلى ذلك، نجد أنه لدى ٣٤ مؤسسة من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة مجموعة مشاريع معرضة للأخطار بنسبة تقل عن ٥ في المائة لمدة ٣٠ يوماً.



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

٢٧ - الغرض من الهدف الفرعي ٣ هو تعزيز قيام منظمة سليمة ماليًا تتولى وضع وتنفيذ برامج ذات نوعية جيدة في مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة. وترد في الجدول ٣ نواتج تعزيز المنظمة، ومعدلات الأداء، وتقييمات موجزة.

### الجدول ٣: أداء الهدف الفرعي ٣<sup>(١)</sup>

النتائج	الأداء لعام ٢٠٠٠	الأداء لعام ٢٠٠١
١-١-٣ انتقل صندوق المشاريع الإنتاجية من تنقيح السياسات إلى التركيز على الأثر المترتب على العمليات	مرض	مرض
٢-١-٣ احتفظ صندوق المشاريع الإنتاجية بكفالة النوعية من خلال إيجاد ملاك مقتدر وتحسين عناصر دورة المشروع ومواصلة التعلم من خلال الرصد والتقييم	مرض	مرض
٣-١-٣ ضاعف صندوق المشاريع الإنتاجية من مزاياه النسبية إلى أقصى حد ممكن عن طريق تحسين الشراكات	مرض	مرض
١-٢-٣ رفع الصندوق من مستواه من حيث الكفاءة وفعالية التكاليف من خلال تحسين متابعة وتحليل شؤونه المالية	مرض	متحقق جزئياً
٢-٢-٣ أوجد الصندوق ثقافة قادرة على تعبئة الموارد تستند إلى أداء وكفاءة قابلين للقياس وانتفاع كامل من قيمة الأموال	متحقق جزئياً	متحقق جزئياً
٣-٢-٣ قام صندوق المشاريع الإنتاجية بتتويج قاعدة موارد وازدياد عدد المانحين	متحقق جزئياً	مرض

(١) نظراً لأن عدة مؤشرات من مؤشرات النواتج تحت الهدف الفرعي ٣ هي مؤشرات نوعية، لم يتم توفير معدل أداء تجميعي.

٢٨ - لا يزال التقييم الخارجي المستقل لعمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يدل على أن عملياته تسهم بدرجة ملحوظة في تحقيق الرفاه للفقراء مع تقديم دعم قوي لاستراتيجية الصندوق العامة للتنمية المحلية. وقد خطا الصندوق، في إطار تعزيز المنظمة، خطوات مهمة في سبيل إكمال متابعته لتوصيات التقييم الخارجي الذي أجري عام ١٩٩٩ (انظر خطة عمل الصندوق لعام ٢٠٠٠، التي عممت على أعضاء المجلس التنفيذي ويمكن طلبها من الصندوق). ومن بين التوصيات البالغ عددها ١١، أنجزت خمس توصيات وأوشكت أربع منها على الإنجاز، وسيتم التصدي للتوصيتين المتبقيتين في عام ٢٠٠٢. وبالإضافة إلى الإجراءات الموصى بها، أخذت إدارة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بزمام المبادرة في إجراء تحليلات وظيفية لكل وحدة من وحداته الموجودة في المقر، الأمر الذي نتج عنه توزيع الموارد المحدودة من الموظفين بشكل أفضل، وتحسين الاتصالات فيما بين الوحدات، وزيادة كفاءة العمليات بوجه عام.

٢٩ - وبعد أن نجح صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في إكمال العمل في مجال تنقيح السياسات في عام ٢٠٠١، ركز طاقاته على تنفيذ سياساته المنقحة. وقد تحقق ذلك من خلال التطبيق الناجح للمبادئ التوجيهية الجديدة لصياغة المشاريع فضلا عن المبادئ التوجيهية المتعلقة بالآثار المترتبة على السياسات وبالتكرار، مما أدى إلى عمليات صياغة قوبلت بالترحيب من جانب جميع أصحاب المصلحة، واكتملت في الوقت الملائم، مصحوبة بإجراء تحليل موضوعي للآثار المترتبة على السياسات ولفرص التكرار. وتمت أيضا متابعة ناجحة لإضفاء الطابع الرسمي على ترتيبات هامة للشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٣٠ - واستجابة للخطوات التي اتخذها صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في معرض التصدي للتحديات الرئيسية في مجال تعبئة الموارد نمت التبرعات عن اتجاه إيجابي إلى حد ضئيل لأول مرة منذ عام ١٩٩٦، فازدادت بنسبة ١ في المائة في عام ٢٠٠١. وأسفرت الجهود المتعلقة بزيادة الموارد غير الرئيسية عن توفير ٥,٥ مليون دولار من التبرعات غير الرئيسية، أي بزيادة بمعدل ١٤٥ في المائة عما كانت عليه في عام ٢٠٠٠. ومن المتوقع جمع مقدار أكبر من التبرعات في عام ٢٠٠٢. وبالرغم من الزيادة في التبرعات الرئيسية في عام ٢٠٠١، فقد هبط مجموع الموارد الرئيسية نتيجة لانخفاض المداخل المتنوعة بما يقرب من ٥٠ في المائة، وهو انخفاض يعزى إلى التدني الكبير جدا في سعر الفائدة على السيولة المتراكمة في عام ٢٠٠١. وعمد صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، من خلال تطبيق قاعدة التمويل الجزئي، إلى خفض تصديقاته الجديدة إلى ١٠,٦ مليون دولار بدلا من هدفه الأصلي البالغ ٢٠ مليون دولار. كما لاحظ العديد من الوفود في الدورة السنوية للمجلس التنفيذي في عام ٢٠٠١، فإن مستوى موارد الصندوق يقل بدرجة كبيرة عن الطلب على خدماته في مجالي الاستثمار وبناء القدرات.

## رابعا - الموجز المالي على مستوى الأهداف الفرعية

٣١ - أخذ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يدخل ميزنة الأداء في عملياته. وهو يأمل من ذلك في زيادة تشدده في تقييم أدائه عن طريق التقرير السنوي الذي يركز على النتائج. ونظرا لأن التقرير السنوي الذي يركز على النتائج لعام ٢٠٠٠ هو أول تقرير يرد فيه مثل هذا التحليل، فقد كانت الخطوات المتخذة تجريبية ومتواضعة. ويبين الجدول ٤ النفقات البرنامجية المقدرة لكل واحد من الأهداف الفرعية الثلاثة. ولا تتصل هذه النفقات إلا باستثمارات الصندوق في الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة. وترد النفقات المتصلة ببرنامج "ميكروستارت" الذي يموله برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في تقرير صندوق

مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الإنتاجية السنوي الذي يركز على النتائج. ويتضح منه أن نفقات تعزيز المنظمات لا تمثل سوى ٢ في المائة من إجمالي نفقات البرنامج.

الجدول ٤

### نفقات البرنامج بحسب الأهداف الفرعية

الهدف الفرعي	وجه الإنفاق	بملايين الدولارات	النسبة المئوية
١	الحكم المحلي	٣١,٧	٨٥,٧
٢	تمويل المشاريع الصغيرة	٤,٦	١٢,٤
<b>المجموع الفرعي</b>			
		٣٦,٣	٩٨,١
٣	تعزيز المنظمات	٠,٧	١,٩
<b>المجموع</b>			
		٣٧	١٠٠

٣٢ - وشكلت النفقات الإدارية للصندوق في عام ٢٠٠١ مبلغ ٥,٩٨ مليون دولار من إجمالي النفقات البالغ ٤٢,٩ مليون دولار. وحدد الصندوق مبلغاً تقريبياً لعام ٢٠٠٢، وسينقح هذا المبلغ في التقارير السنوية القادمة التي تركز على النتائج. وقُسم إجمالي النفقات الإدارية وفقاً لتقديرات ساعات عمل الموظفين ومجموع الموارد المنفقة في إطار كل هدف فرعي؛ ويرد في الجدول ٥ مبلغ تقديري لإجمالي النفقات بحسب الأهداف الفرعية. ويتضح من هذا المبلغ التقريبي أن إجمالي نفقات تمويل تعزيز المنظمات، بما في ذلك الوظائف الإدارية وما يتصل بها من وظائف تقديم الدعم، تصل إلى ٨ في المائة من إجمالي النفقات. ويتضح من هذا التحليل أن ٩٢ في المائة من إجمالي نفقات الصندوق تُخصص لتحقيق نتائج ميدانية لبرامجه بصورة مباشرة (لتنفيذ مشاريع) وغير مباشرة (في مجالات الإدارة، والدعم التقني والإداري، ووضع السياسات الهادفة وتعبئة الموارد وما إلى ذلك).

الجدول ٥

### إجمالي النفقات (البرنامجية والإدارية) بحسب الأهداف الفرعية

الهدف الفرعي	وجه الإنفاق	بملايين الدولارات	النسبة المئوية
١	الحكم المحلي	٣٤	٨٠
٢	تمويل المشاريع الصغيرة	٥,٧	١٢
٣	تعزيز المنظمات	٣,٢	٨
<b>المجموع</b>			
		٤٢,٩	١٠٠

## خامسا - تحليل النواتج بحسب مجالات الدعم الاستراتيجية

### ألف - الحكم المحلي

٣٣ - إن أول مجال دعم استراتيجي هو ١-١: التشجيع على إجراء عملية تخطيط إنمائي قائمة على المشاركة على المستوى المحلي. ولهذا المجال ناتجان.

الناتج ١-١-١: تحسين قدرة المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني على المشاركة في تخطيط التنمية المحلية. [التقييم: مرض - ٨٢ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
١-١-١ أ- النسبة المئوية لعدد المشاريع التي يتم تقييم احتياجات المجتمعات المحلية فيها وفقا لنهج قائمة على المشاركة.	١٦ مشروعا	١٤ مشروعا (٨٧ في المائة) [مرضية]	٢٠ مشروعا	١٩ مشروعا (٩٥ في المائة) [مرضية]
١-١-١ ب- النسبة المئوية لعدد المشاريع التي تُشارك المرأة فيها في تقييم احتياجات المجتمعات المحلية.	١٢ مشروعا	١٠ مشاريع (٨٣ في المائة) [مرضية]	١٦ مشروعا	١١ مشروعا (٦٨,٨ في المائة) [أنجزت جزئيا]
١-١-١ ج- النسبة المئوية لعدد المشاريع التي يُدرب أفراد لجان التنمية المحلية والجماعات النسائية فيها على التخطيط القائم على المشاركة.	في عام ٢٠٠٠، عرف المؤشر ١-١-١-ج بأنه النسبة المئوية للمجتمعات المحلية التي تعد على نحو منتظم خطط استثمار سنوية. وقد أسقط هذا المؤشر باعتباره غير ذي أهمية. وأعيدت صياغته بوصفه المؤشر ١-٢-١-أ الوارد أدناه	١٦ مشروعا	١٦ مشروعا	١٣ مشروعا (٨١,٣ في المائة) [مرضية]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١	٨٢ في المائة [مرضية]			

٣٤ - وحجر الزاوية في النهج الذي يأخذ به الصندوق يقوم على إشراك المجتمعات المحلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنميتهم. وما زال هذا الأمر من مواطن قوة الصندوق. فلقد كان الإنجاز المتحقق في تقييم احتياجات المجتمعات المحلية عاليا في عام ٢٠٠١ الذي تحققت الأهداف المخططة فيه بنسبة ٩٥ في المائة مقارنة بنسبتها في عام ٢٠٠٠ التي بلغت ٨٧ في المائة. وقد أبلغ، في المجموع، ٢٠ مشروعا في ١٦ بلدا عن مشاركة أفراد المجتمعات المحلية في عمليات لتقييم الاحتياجات. وقدم اثنا عشر بلدا أرقاما فعلية عن مشاركة ما يفوق نصف مليون من أفراد المجتمعات المحلية (٥٦٧ ٠٢٥). وأبلغ ١٦ مشروعا في ١٥ بلدا عن مشاركة النساء في تقييمات احتياجات المجتمعات المحلية. وهو ما يمثل زيادة عما كان عليه الحال في

عام ٢٠٠٠، عندما لم يبلغ عن مثل هذه المشاركة سوى ١٢ مشروعاً. وكان العدد الإجمالي للنساء اللاتي شاركن في تقييم الاحتياجات من بين الـ ١٢ بلداً التي أوردت أرقاماً فعلية ١٦٤ ٠٤٤ امرأة أو ما يمثل ٢٩ في المائة من إجمالي عدد المشتركين المبلغ عنهم. وحقق أحد عشر مشروعاً النسب المستهدفة للمشاركات النسائية في عام ٢٠٠١ مقارنة بعشرة مشاريع حققت ذلك في عام ٢٠٠٠. غير أنه في مقابل زيادة عدد المشاريع التي أبلغت عن مشاركة نسائية، أشير في تقييم أداء هذه المشاريع إلى أنها "متحققة جزئياً" (٦٨,٨ في المائة). وتدل الزيادة في عدد المشاريع التي تبلغ عن مشاركة نسائية إلى أن هذه المسألة تلقى الاهتمام اللازم. وما زال هناك ما ينبغي إنجازه. [مرضية: ٨٢ في المائة]

**الناتج ١-١-٢: القيام على مستوى السلطات المحلية بإضفاء الطابع المؤسسي على عمليات التخطيط القائمة على المشاركة.** [مرضية: ٧٩ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
١-١-٢-أ النسبة المئوية للمشاريع التي تعتمد فيها السلطات المحلية خططاً للتنمية المحلية.	١٤ مشروعاً	٨ مشاريع (٥٧ في المائة) [مرضية]	١٧ مشروعاً	١٤ مشروعاً (٨٢,٤ في المائة) [مرضية]
١-١-٢-ب النسبة المئوية للمشاريع التي توجد فيها مبادئ توجيهية لوضع خطط للتنمية المحلية ويتم فيها الامتثال لتلك المبادئ التوجيهية.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	١١ مشروعاً	٨ مشاريع (٧٢,٧ في المائة) [متحققة جزئياً]
١-١-٢-ج النسبة المئوية للمشاريع التي تشترط فيها المبادئ التوجيهية الصادرة عن السلطات المحلية أن تستمد خطط التنمية المحلية من عملية تخطيط تقوم على المشاركة.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	٦ مشاريع	٥ مشاريع (٨٣,٣ في المائة) [مرضية]
١-١-٢-د النسبة المئوية للمشاريع التي تحدد السلطات المحلية وتطبق فيها معايير شفافة لاختيار مجالات الاستثمار.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	١٠ مشاريع	١٠ مشاريع (١٠٠ في المائة) [مرضية]
١-١-٢-هـ النسبة المئوية للمشاريع التي يشارك في اعتماد خطة التنمية المحلية فيها ممثلو المجتمعات المحلية، بمن فيهم النساء.	لا ينطبق (مؤشر)	لا ينطبق (مؤشر)	١٢ مشروعاً	٧ مشاريع [متحققة جزئياً]
	متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠٢		٧٩ في المائة [مرضية]	

٣٥ - وتكتسب عملية التخطيط التي تقوم على المشاركة طابعا مؤسسيا عندما تصبح ممارسة شائعة أو إلزامية. فإكتساب الطابع المؤسسي هو إذن ناتج وعملية جارية في آن معا، الأمر الذي يتطلب تحقيقه شيء من الوقت. ويتضح من المؤشرات المبينة أعلاه أن مشاريع الصندوق حققت نجاحا مرضيا في إضفاء الطابع المؤسسي على ما يُضطلع به على المستويات المحلية من عمليات التخطيط القائمة على المشاركة. ولم يكن عدد المشاريع التي أبلغت عن عمليات تخطيط قائمة على المشاركة هو وحده الذي ارتفع، بل ارتفع معه أيضا عدد المشاريع التي حققت أهدافها بنجاح. وإجمالا، اعتمدت السلطات المحلية في ١١ بلدا ٢٧٤ خطة من خطط المشاريع التي أبلغت عن أرقام فعلية لعدد ما اعتمد من خطط التنمية المحلية. ولإعطاء صورة عن نطاق هذه الخطط، نجد أن أربعة مشاريع أفادت بأنها قد غطت ما لا يقل عن ٥٥٦ قرية، كما أن ثلاثة مشاريع أفادت بأن الخطط شملت ٢٢٠ ٤٣٧ ٥ شخصا. وبالإضافة إلى ذلك، كان الأداء قويا بشكل خاص فيما يتعلق بتأمين الشفافية في اختيار مجالات الاستثمار المحلية. [مرضية: ٦٩ في المائة]

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

الناتج ١-٢-١: إضفاء الطابع المؤسسي على آليات التمويل القائمة على مبادئ الحكم السليم على المستوى المحلي. [متحققة جزئيا: ٧١ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
١-٢-١ أ- النسبة المئوية للمشاريع التي تعد السلطات المحلية فيها خططا استثمارية سنوية.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	١١ مشروعا (١٠٠ في المائة) [مرضية]	١١ مشروعا
١-٢-١ ب- النسبة المئوية للمشاريع التي تقوم سلطة وطنية فيها بمراجعة حسابات السلطات المحلية.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	مشروعان (٤٠ في المائة) [أقل من التوقعات]	٥ مشاريع
١-٢-١ ج- النسبة المئوية للمشاريع التي تحسن امتثال السلطات المحلية فيها للإجراءات الوطنية المالية والتنظيمية والمحاسبية.	٧ مشاريع	٦ مشاريع (٨٦ في المائة) [مرضية]	٤ مشاريع	٣ مشاريع (٧٥ في المائة) [مرضية]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
١-٢-١-د النسبة المئوية للمشاريع التي تستوفي السلطات المحلية فيها ما لا يقل عن ٧٥ في المائة من الشروط الدنيا المؤهلة لتمويل المشاريع.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	١٠ مشاريع	٨ مشاريع (٨٠ في المائة) [مرضية]
١-٢-١-هـ النسبة المئوية للمشاريع التي يدرّب موظفو السلطات المحلية فيها على المحاسبة والإدارة المالية.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	١٥ مشروعا	٥ مشاريع (٣٣,٣ في المائة) [أقل من التوقعات]
١-٢-١-و النسبة المئوية للمشاريع التي تعلن السلطات المحلية فيها عن الميزانيات والنفقات (بما فيها أرقام التخطيط الإرشادية).	٦ مشاريع	٤ مشاريع (٦٧ في المائة) [متحققة جزئيا]	٨ مشاريع	٨ مشاريع (١٠٠ في المائة) [متحققة جزئيا]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١		٧١ في المائة [متحققة جزئيا]		

٣٧ - وكان الأداء قويا جدا في هذا المجال بالنسبة لإعداد خطط الاستثمار السنوية، والامتثال لإجراءات المحاسبة المعمول بها، واستيفاء الشروط الدنيا للأداء، وبخاصة بالنسبة لمؤشر الشفافية وذلك سواء أعلنت السلطات المحلية أو لم تعلن عن ميزانيتها ونفقاتها. ويلاحظ أن الأداء كان أضعف بالنسبة لمراجعة الحسابات المحلية من قبل جهات وطنية، ولكن لا بد من التذكير بأن المشاريع قلما يدخل في نطاق المهام الموكولة إليها إجراء مثل هذه المراجعات. ومما يثير القلق قلة عدد المشاريع التي تحقق الأداء المستهدف بلوغه في مجال تدريب موظفي السلطات المحلية على المحاسبة والإدارة المالية. ولئن كان من المشجع أن يكون هناك عدد كبير من المشاريع التي تبلغ عن هذا الناتج الهام، فإن درجة تقييم الأداء تقل عن مستوى التوقعات. [متحققة جزئيا: ٧١ في المائة]

## الناتج ١-٢-٢: حسّنت السلطات المحلية إمكانيات الاستعانة بمصادر التمويل المستدامة

[أقل من التوقعات: ٤٤ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
١-٢-٢-أ النسبة المئوية للمشاريع تزداد فيها الإيرادات المحلية للسلطات المحلية.	٨ مشاريع	٣ مشاريع (٣٨ في المائة) [أقل التوقعات]	٦ مشاريع	٣ مشاريع (٥٠ في المائة) [متحققة جزئياً]
١-٢-٢-ب المشاريع التي تستقر أو ترتفع فيها التحويلات المالية الحكومية إلى السلطات المحلية.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	٦ مشاريع	٣ مشاريع (٣٣,٣ في المائة) [أقل من التوقعات]
١-٢-٢-ج النسبة المئوية للمشاريع التي يرتفع فيها التمويل المقدم من الجهات المانحة إلى السلطات المحلية.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	٦ مشاريع	٣ مشاريع (٥٠ في المائة) [متحققة جزئياً]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١				٤٤ في المائة [أقل من التوقعات]

٣٨ - وترمي مشاريع الصندوق المتعلقة ببرامج التنمية المحلية إلى كفالة استدامة ما تم إحلاله في إطار المشروع من ممارسات بعد توقف الصندوق عن تمويل المشروع. وهذا مجال عمل صعب بوجه خاص نظراً لتردي حالة الموارد التي تعمل معظم برامج التنمية المحلية في حدودها. وتشمل التحويلات المالية الحكومية جميع تلك التحويلات المقدمة من الحكومات المركزية أو الإقليمية لكي تستخدمها السلطات المحلية لتمويل التنمية المحلية. ومن أصل ٦ مشاريع أبلغت بشأن هذا المؤشر، أبلغ مشروعان عن تحقيق نتائج مرضية في التحويلات المالية تمثلت تباعاً في زيادتين قدرهما ٤١ في المائة و ٢١ في المائة. وأبلغ مشروع واحد بالفعل عن تراجع في هذه التحويلات المالية بنسبة ٢٥ في المائة. ويشكل التمويل المقدم من الجهات المانحة آخر العناصر التي تتكون منها إيرادات الحكومات المحلية. وفي معظم البلدان التي ينشط فيها الصندوق، يرجح أن تشكل الأموال المقدمة من جهات مانحة أكبر حصة في الميزانيات الاستثمارية. ومن أصل ٦ مشاريع أبلغت بشأن هذا المؤشر، حقق نصفها نتائج مرضية في بلوغ الأهداف المتعلقة بالاستثمارات المقدمة من جهات مانحة. [أقل من التوقعات: ٤٤ في المائة]

٣٩ - وثالث مجال دعم استراتيجي هو ١-٣: تطوير القدرة المحلية على إقامة البنية التحتية وإبصال الخدمات العامة على أساس مستدام والحفاظة عليهما. ولهذا المجال ثلاث نتائج.



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

[متحققة جزئياً: ٥٦,٨ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
١-٣-١ أ- النسبة المئوية للمشاريع التي يزداد عدد البنى التحتية والخدمات العامة فيها على مستوى المجتمعات المحلية.	٢٦ مشروعاً (٦٨ في المائة) [متحققة جزئياً]	١٥ مشروعاً (٦٨ في المائة) [متحققة جزئياً]	٢٣ مشروعاً (٥٢ في المائة) [متحققة جزئياً]	١٢ مشروعاً (٥٢ في المائة) [متحققة جزئياً]
١-٣-١ ب- النسبة المئوية للمشاريع التي تحقق الأهداف فيما يتعلق بعدد الكيلومترات من الطرق التي تم إصلاحها أو تشييدها.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	مؤشر جديد	١٠ مشاريع (٦٠ في المائة) [متحققة جزئياً]	٦ مشاريع (٦٠ في المائة) [متحققة جزئياً]
١-٣-١ ج- النسبة المئوية للمشاريع التي تنجز المشاريع الصغيرة فيها في حدود ١٢٥ في المائة من الميزانية المخططة.	لا ينطبق (أدمج المؤشر)	لا ينطبق (أدمج المؤشر)	١٤ مشروعاً (٧١ في المائة) [متحققة جزئياً]	١٠ مشاريع (٧١ في المائة) [متحققة جزئياً]
١-٣-١ د- النسبة المئوية للمشاريع التي تنجز المشاريع الصغيرة فيها في حدود ١٢٥ في المائة من الموعد المقرر.	١٠ مشاريع [أقل من التوقعات]	٤ مشاريع (٤٠ في المائة) [أقل من التوقعات]		
١-٣-١ هـ- النسبة المئوية للمشاريع التي يتم فيها تقييم ما لا يقل عن ٧٥ في المائة من المشاريع الصغيرة تقييماً إيجابياً من حيث النوعية.	٩ مشاريع [مرضية]	٨ مشاريع (٨٩ في المائة) [مرضية]	١٠ مشاريع [أقل من التوقعات]	٣ مشاريع (٣٠ في المائة) [أقل من التوقعات]
١-٣-١ و- النسبة المئوية للمشاريع التي يتم تدريب السلطات المحلية والقطاع الخاص فيها على أداء خدمات البنى التحتية والخدمات العامة.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	٢١ مشروعاً (٧١ في المائة) [متحققة جزئياً]	١٥ مشروعاً (٧١ في المائة) [متحققة جزئياً]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١			٥٦,٨ في المائة [متحققة جزئياً]	

٤٠ - ويتطلب الالتزام بزيادة القدرات المحلية على أداء خدمات البنى التحتية والخدمات العامة جهوداً مستمرة وطويلة المدى ومتعددة الفروع. ومن بين هذه القدرات، يمثل تقديم التدريب الأولي إلى مجموعة مختلفة من الجهات الفاعلة المحلية سمة متكررة في مشاريع الصندوق. ومما يعث على التشجيع أن ثلاثة مشاريع من أصل أربعة حققت أهدافها التدريبية لعام ٢٠٠١. بيد أن نتائج هذا التدريب وآثاره لم تظهر بعد، إذ أن ٦٠ في المائة فقط من هذه المشاريع حققت أهدافها المتعلقة بتوفير البنى التحتية الصغيرة (مقارنة بمعدل إنجاز تلك الأهداف البالغ ٦٨ في المائة في عام ٢٠٠٠). وبالرغم من أن معظم أنشطة

التشييد أنجزت في حدود ميزانياتها المخططة، لم تُبلَّغ سوى ٤٠ في المائة من المشاريع عن إنجاز البنى التحتية في مواعيدها (أي في حدود ١٢٥ في المائة من الموعد المقرر)، كما لم يحقق غير مشروع واحد من كل ثلاثة مشاريع هدفه المتعلق بالتفتيش التقني على البنى التحتية التي أنجزت. [متحققة جزئياً: ٥٦ في المائة]

### النتائج والفوائد الملموسة

في عام ٢٠٠١، استفاد ما لا يقل عن ٥٣٤ ٠٠٠ شخص من ١ ٦٥٦ بنية تحتية صغيرة أنجزت حديثاً. ويشمل ذلك ٢١ مركزاً صحياً؛ و ٤ مستوصفات؛ و ٩٧ بئراً؛ و ٤٦ روضة من رياض الأطفال؛ و ١٨٤ مدرسة ابتدائية؛ و ٤٧ ينبوعاً؛ و ٨٢ خطة لتوريد مياه الشرب؛ و ١٠ كيلومترات من القنوات؛ و ٨٠١ خطة للري على نطاق صغير؛ و ٣٢ طاحونة؛ و ١٨ مشتلة؛ و ١٠ أسواق؛ و ١٦ دكاناً؛ و ١٦ مبنى عاماً.

### النتائج ١-٣-٢: زيادة القدرة المحلية على صيانة البنى التحتية وتوفير الخدمات العامة

[متحققة جزئياً: ٦٣ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
١-٣-٢-أ النسبة المئوية للمشاريع التي تجري فيها صيانة البنية التحتية المادية بعد انقضاء سنتين على إنجازها.	لا ينطبق (مؤشر)	لا ينطبق (مؤشر)	٥ مشاريع (٦٠ في المائة) [متحققة جزئياً]	٣ مشاريع (٦٠ في المائة) [متحققة جزئياً]
١-٣-٢-ب النسبة المئوية للمشاريع التي تتبعها مشاريع صغيرة تكون لها قبل إنشائها خطط وميزانيات لتشغيلها وصيانتها.	١٤ مشروعاً	٨ مشاريع (٥٧ في المائة) [متحققة جزئياً]	١٤ مشروعاً	٧ مشاريع (٥٠ في المائة) [متحققة جزئياً]
١-٣-٢-ج النسبة المئوية للمشاريع التي تستوفي الأهداف المتعلقة بعدد الكيلومترات من الطرق التي تم إصلاحها وتشبيدها والتي تكون لها خطط وميزانيات للصيانة.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	مشروعاً	مشروعاً (١٠٠ في المائة) [مرضية]
١-٣-٢-د النسبة المئوية للمشاريع التي يتم فيها تدريب السلطات المحلية والقطاع الخاص على صيانة البنى التحتية.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	١٤ مشروعاً	٦ مشاريع (٤٣ في المائة) [أقل من التوقعات]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١				٦٣ في المائة [متحققة جزئياً]

٤١ - ويعتبر تقرير نتائج التقييم لعام ١٩٩٩ أن تشغيل المشاريع وصيانتها مشكلة متكررة، والجهود جارية لتحسين الأداء في هذا المجال. ففي عام ٢٠٠١، تم إنشاء أو دعم ما لا يقل عن ٢٩٧ لجنة معنية بالتشغيل والصيانة، كما تم تدريب ما لا يقل عن ٥١٥ شخصا (من أعضاء اللجان المعنية بتشغيل المشاريع وصيانتها، وموظفي السلطات المحلية، وموظفي القطاع الخاص) على تشغيل البنى التحتية وصيانتها. و ٦٢ في المائة مما شيد في المتوسط من بنى تحتية صغيرة كانت لها خطط للتشغيل وضعت قبل تشييدها، وقد أبلغ ثلاثة من أصل خمسة مشاريع أن البنى التحتية التي شيدت قبل عامين لا تزال تصان على نحو جيد. ومع أن هذا يشكل تحسنا عما كانت عليه الحال في عام ٢٠٠٠، عندما لم تكن لأي مشروع أهداف محددة، فلا شك أن تشغيل البنى التحتية وصيانتها يظل من الأولويات العامة. [متحققة جزئيا: ٦٣ في المائة]

النتائج ٣-٣-١: تمكين المجتمعات المحلية من مساءلة السلطات المحلية عن إقامة البنية التحتية الأساسية وتوفير الخدمات العامة. [مرضية: ٨٤ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
٣-٣-١ أ- النسبة المئوية للمشاريع التي أقامت السلطات المحلية فيها آليات استشارية تستعين بها.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	١٢ مشروعا	٨ مشاريع (٦٧ في المائة) [أُنجزت جزئيا]
٣-٣-١ ب- النسبة المئوية للمشاريع التي يتم إلزام السلطات المحلية فيها بقواعد تكفل شفافية طرح العطاءات وإجراء التعاقدات وتخضع الإجراءات المتبعة فيها لمراجعة الجمهور.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	٧ مشاريع	٦ مشاريع (٨٦ في المائة) [مرضية]
٣-٣-١ ج- النسبة المئوية للمشاريع التي يمكن للمجتمعات المحلية فيها الإطلاع على سجلات الإنفاق العام.	٦ مشاريع	٤ مشاريع (٦٧ في المائة) [متحققة جزئيا]	٣ مشاريع	٣ مشاريع (١٠٠ في المائة) [مرضية]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١			٨٤ في المائة	[مرضية]

٤٢ - شفافية عمليات طرح العطاءات وإجراء التعاقدات وإطلاع الجمهور على المعلومات المالية عناصر رئيسية في ممارسات الحكم السليم. وسيساعد توافر آليات الحوار والتشاور المحلية على ضمان المشاركة الشعبية المستمرة في عمليات صنع القرارات وزيادة مساءلة السلطات المحلية أمام دوائرها الانتخابية. وقد حققت مشاريع الصندوق بعض التقدم الجيد

في هذه المجالات في عام ٢٠٠١ وإن كان ذلك التقدم محدود النطاق. [مرضية: ٨٤ في المائة]

٤٣ - ورايع مجال دعم استراتيجي هو ١-٤: 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. [متحققة جزئياً: ٦٠ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
١-٤-١ أ - النسبة المئوية للمشاريع التي تخطط فيها السلطات المحلية وتوظف الاستثمارات فيما يتصل بإدارة الموارد الطبيعية.	٦ مشاريع	٣ مشاريع (٥٠ في المائة) [متحققة جزئياً]	٨ مشاريع	٥ مشاريع (٦٢ في المائة) [متحققة جزئياً]
١-٤-١ ب - النسبة المئوية للمشاريع التي تتحكم السلطات المحلية فيها وتنظم الوصول إلى الموارد الطبيعية واستخدامها.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	٥ مشاريع	٣ مشاريع (٦٠ في المائة) [متحققة جزئياً]
١-٤-١ ج - النسبة المئوية للمشاريع التي تنطوي على مبادرات تتصل بإدارة الموارد الطبيعية مدعومة بأكثر من سلطتين محليتين.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	٥ مشاريع	مشروعان (٤٠ في المائة) [أقل من التوقعات]
١-٤-١ د - النسبة المئوية للمشاريع التي أقيمت فيها مجموعات من مستعملي إدارة الموارد الطبيعية تؤدي مهامها على نحو سليم.	لا ينطبق (مؤشر)	لا ينطبق (مؤشر)	٧ مشاريع	٥ مشاريع (٧١ في المائة) [متحققة جزئياً]
١-٤-١ هـ - النسبة المئوية للمشاريع التي تستمد فيها الأسر المعيشية إيراداتها من نشاط زراعي أو غير زراعي جديد.	صفر من المشاريع	صفر من المشاريع [لا تقييم]	١٢ مشروعا	٨ مشاريع (٦٧ في المائة) [متحققة جزئياً]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١				٦٠ في المائة [متحققة جزئياً]

٤٤ - سعى ما بين خمسة وثمانية مشاريع إلى زيادة القدرة المحلية على إدارة قاعدة الموارد الطبيعية على نحو مستدام. وعلى مستوى السلطات المحلية، شجعت المشاريع على وضع خطط لاستخدام الأراضي أو خطط للتنمية المحلية من شأنها أن تعالج على نحو مناسب

مسائل إدارة البيئة والموارد الطبيعية مع تشجيع التخطيط المشترك فيما بين المجتمعات المحلية. وعلى مستوى المجتمعات المحلية، عملت المشاريع على إنشاء أو تعزيز مجموعات من مستعملي إدارة الموارد الطبيعية مع إشراك أفراد المجتمعات المحلية في أنشطة مدرة لإيرادات جديدة لتنويع الاقتصادات الريفية والحد من الضغط على القواعد الهشة للموارد الطبيعية. وفي عام ٢٠٠١، أبلغت المشاريع أن ما لا يقل عن ٣٨٠ ٩٤ شخصا استفاد مباشرة من أنشطة الصندوق في مجالات المشاريع، وأن ما لا يقل عن ٣٧٠ هكتارا من الأراضي جرى إصلاحها. وقد حقق تقدم ملحوظ وإن كان محدودا جزئيا. [متحققة جزئيا: ٦٠ في المائة].

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

الناتج ١-٥-١: تحسين الأطر الوطنية في مجالي السياسة والتنظيم لأغراض تحقيق اللامركزية وتعزيز الحكم المحلي [متحققة جزئيا: ٥٢ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
١-٥-١ - أ - النسبة المئوية من المشاريع التي تأثرت فيها التوجيهات الوطنية العليا بشأن تطبيق اللامركزية ببرامج الصندوق.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	٧ مشاريع (المائة) [أقل من التوقعات]	٣ مشاريع (٩٠، ٤٢ في المائة) [أقل من التوقعات]
١-٥-١ - ب - النسبة المئوية للمشاريع التي تأثر فيها الإطار التشريعي والقانوني ببرامج الصندوق.	٧ مشاريع	٧ مشاريع (١٠٠ في المائة) [مرضبة]	٤ مشاريع (المائة) [مرضبة]	٤ مشاريع (١٠٠ في المائة) [مرضبة]
١-٥-١ - ج - النسبة المئوية للمشاريع التي تأثر فيها الإطار التنظيمي ببرامج الصندوق.	٩ مشاريع	٦ مشاريع (٦٧ في المائة) [متحققة جزئيا]	٥ مشاريع (المائة) [متحققة جزئيا]	٣ مشاريع (٦٠ في المائة) [متحققة جزئيا]
١-٥-١ - د - النسبة المئوية للمشاريع التي تعكس فيها المعايير والنظم والإجراءات على المستوى المحلي الدروس المستخلصة من عمليات الصندوق.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	٩ مشاريع (المائة) [أقل من التوقعات]	٣ مشاريع (٣٣، ٣ في المائة) [أقل من التوقعات]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١			٥٢ في المائة [متحققة جزئيا]	

٤٦ - ويفتقر الصندوق إلى الحجم وإلى الموارد التي تمكنه من أن يحدث لوحده أثرا محسوسا في الفقر. ولذا، فإن الهدف الصريح للصندوق يتمثل في أن يقدم في بضعة أماكن بعض النهج والأساليب الجديدة التي تدرج في السياسات الوطنية لتنسج على منوالها جهات مانحة أخرى. وقد كان أداء الصندوق جيدا إلى حد معقول إذا ما وضعنا في الاعتبار صعوبة تحقيق نتائج في هذا المجال. وعلى وجه الإجمال أبلغ ١٢ مشروعا من أصل ١٧ مشروعا عن تحقيق شيء من النجاح في التأثير على السياسات على عدة مستويات [متحققة جزئيا: ٥٩ في المائة]

**النتائج ١-٥-٢: تكرار المانحين الآخرين لأفضل الممارسات المتبعة في المشاريع الرائدة للصندوق [متحققة جزئيا: ٥٠ في المائة]**

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
١-٥-٢ - أ - النسبة المئوية للمشاريع التي تم فيها استبدال دعم الصندوق للسلطات المحلية أو زيادته من خلال تمويل مشترك يقدمه مانحون آخرون.	٥ مشاريع	٤ مشاريع (٨٠ في المائة) [مرضية]	مشروعان (١٠٠ في المائة) [مرضية]	مشروعان (١٠٠ في المائة) [مرضية]
١-٥-٢ - ب - النسبة المئوية للمشاريع التي يكرر فيها مانحون آخرون برامج الصندوق خارج مجالاته البرنامجية.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	مشروع واحد (٥٠ في المائة) [متحققة جزئيا]	مشروع واحد (٥٠ في المائة) [متحققة جزئيا]
١-٥-٢ - ج - النسبة المئوية للمشاريع التي اعتمد فيها مانحون آخرون عناصر من عناصر الأسلوب الذي يتبعه الصندوق في برامجهم.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	مشروع واحد (١٠٠ في المائة) [متحققة جزئيا]	لا مشاريع (صفر في المائة) [أقل من التوقعات]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١				
٥٠ في المائة [متحققة جزئيا]				

تكرار المشاريع في مالي منذ عام ١٩٩٤، وبدعم صندوق البقاء البلجيكي، ساعد الصندوق إحدى أشد المناطق فقرا في مالي (سينو غوندو في منطقة موبتي) على توظيف استثمارات محلية تعالج التحديات المحلية؛ والأمن الغذائي، والبنى التحتية الاجتماعية والاقتصادية الأساسية، وإدارة الموارد الطبيعية. وفي عام ١٩٩٩، وبدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واستمرار دعم صندوق البقاء البلجيكي، شرع الصندوق في تجريب برنامج لتحقيق اللامركزية يشمل ٢٧ كميونا في منطقة تمبوكتو.

٤٧ - ولم يبدأ الصندوق العمل في هذا القطاع إلا منذ عهد قريب نسبيا، ولذا لا توجد مشاريع كثيرة جاهزة لتبلغ عن نتائج فيما يتعلق بتكرار المانحين للمشاريع. وأيسر شكل من أشكال التكرار على التتبع هو حين يلتزم مانحون آخرون بالتوسع في مشروع من مشاريع الصندوق، ويكون ذلك عادة بتوسيع الرقعة الجغرافية التي يغطيها المشروع وأحيانا بزيادة حجم التمويل. وقد توقع مشروعان أن يكررها مانحون في عام ٢٠٠١، وحقق كلاهما أهدافهما المتعلقة بتقديم دعم جديد لسلطاتهما المحلية. وتمثل طريقة ثانية لتكرار المشاريع في إشراك مانحين يعتمدون النهج التي يتبعها الصندوق، في أماكن أخرى من البلد، وقد أبلغ مشروعان عن النتائج التي حققها في إطار هذا المؤشر، وكان أحدهما ناجحا.

٤٨ - والشكل الثالث المعروف من أشكال التكرار المشاريع يتمثل في قيام مانحين آخرين باعتماد جزء من تصميم مشروع من مشاريع الصندوق، أو جزءا من استراتيجيته أو أسلوبه أو نهجه، ولكن ليس إلى الحد الذي يكفي لاعتبار المشروع الجديد نسخة طبق الأصل. وقد أبلغ مشروع واحد عما اضطلع به من عمل في هذا المجال؛ وأفاد أنه توصل إلى كفاءة ٤٠ في المائة من الدعم المتوقع أن يقدمه المانحون للمشاريع الصغيرة في المجتمعات المحلية التي تضطلع ببرامج. [التقييم: متحققة جزئيا ٥٠ في المائة]

## باء - تمويل المشاريع الصغيرة

٤٩ - إن أول مجال دعم استراتيجي لتمويل المشاريع الصغيرة هو ٢-١: تعزيز زيادة الأصول المتوفرة للفقراء ولهذا المجال ناتج واحد.

الناتج ٢-١-١: زيادة إمكانيات حصول الفقراء، ولا سيما منهم النساء، على خدمات تمويل المشاريع الصغيرة. [متحققة جزئياً: ٧٠ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
٢-١-١-أ - النسبة المئوية لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي حققت أهدافها فيما يتعلق بعدد المقترضين الفعليين.	٢٧ مؤسسة	٢٦ مؤسسة (٩٦ في المائة) [مرضية]	٢٧ مؤسسة	١٩ مؤسسة (٧٠,٤ في المائة) [متحققة جزئياً]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١				
				٧٠ في المائة [متحققة جزئياً]

٥٠ - حقق ما مجموعه ٧٠,٤ في المائة من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة أهدافه المتعلقة بعدد المقترضين الفعليين في عام ٢٠٠١، علماً بأن ١١ مشروعاً منها تجاوزت أهدافها (متحققة جزئياً). وإذا قيست من حيث العدد الفعلي للمقترضين، فإن الأداء يكون مرضياً بدرجة أكبر - ذلك أن من مجموع العدد المستهدف من المقترضين، أي ٣١٦ ٥٧، تمكنت مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة من تقديم خدماتها إلى ٥٣ ٥٩٨ مقترضاً فعلياً، أي ٩٣,٥ في المائة من أهدافها مجتمعة (متوسط حجم القرض المقدم من الـ ٢٧ مؤسسة هو ٢٠٨ دولارات). وتقوم جميع هذه المؤسسات بإقراض النساء، اللاتي تمثل أقل نسبة لهن إلى عدد المقترضين الفعليين ١٩,٩ في المائة، واللاتي يصل مجموعهن إلى ٢٢ ١٤٢ امرأة أي ٤١,٣ في المائة من مجموع المقترضين الذين قدمت إليهم خدمات من هذه المؤسسات. وبالإضافة إلى ذلك، قدمت جميع هذه المؤسسات، باستثناء مؤسسة واحدة منها، خدمات مالية للمدخريين شملت ما مجموعه ١٠٧ ٠٦٩ مدخراً فعلياً. ولما كان أسلوب الإبلاغ المنقح لا يتطلب من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة تحديد أهداف سنوية للأداء المتصل بالمقترضات والمدخريين الفعليين، فقد تم الإبلاغ بشأن هذين المؤشرين ولكن لم تسند إليهما أي درجة تقييمية. [متحققة جزئياً: ٧٠ في المائة]

٥١ - ثاني مجال دعم استراتيجي لتمويل المشاريع الصغيرة هو ٢-٢: تشجيع تطوير مؤسسات لتمويل المستدام للمشاريع الصغيرة. ولهذا المجال ثلاثة نواتج.



النتائج ٢-٢-١: تصبح مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة قابلة للبقاء وتقديم خدمات جيدة. [متحققة جزئياً: ٥٦ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
٢-٢-١-أ - النسبة المئوية لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي حققت أهدافها بشأن معدلات الاكتفاء الذاتي من حيث التشغيل.	١٦ مؤسسة	١٤ مؤسسة (٨٧,٥ في المائة) [مرضية]	٢٧ مؤسسة	١٦ مؤسسة (٥٩,٣ في المائة) [متحققة جزئياً]
٢-٢-١-ب - النسبة المئوية لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي حققت الأهداف المتعلقة بالاستثمارات غير المضمونة.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	٢٦ مؤسسة	١١ مؤسسة (٤٢,٣ في المائة) [أقل من التوقعات]
٢-٢-١-ج - النسبة المئوية لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي حققت الأهداف المتعلقة بالاستثمارات المعلقة.	لا ينطبق (مؤشر جديد)	لا ينطبق (مؤشر جديد)	٢٧ مؤسسة	١٨ مؤسسة (٦٦,٧ في المائة) [متحققة جزئياً]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١				٥٦ في المائة [متحققة جزئياً]

٥٢ - تعمل الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة بصفة رئيسية مع مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة الجديدة والآخذة في التوسع حيث لا يمثل تحقيق الاكتفاء الذاتي من الناحية التشغيلية ومن الناحية المالية هدفين يمكن بلوغهما على المدى القصير. ومن المهم تتبع تقدم مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة هذه صوب تحقيق الاكتفاء الذاتي من الناحية التشغيلية ومن الناحية المالية، وهذه المؤشرات الثلاثة مفيدة لذلك الغرض. وبوجه عام، من المشجع ملاحظة الزيادة الهائلة في عدد مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة التي بدأت تقديم تقارير عن هذه المؤشرات، لما لها من فائدة ليس لأغراض الرصد وحسب وإنما أيضاً بوصفها أداة حاسمة الأهمية بالنسبة لتلك المؤسسات. وعدد المؤسسات التي تقدم تقارير عنها ازداد ليصبح ٢٧ مؤسسة؛ وهو ما يكاد يكون ضعف العدد (١٤) الذي أبلغ عن الاكتفاء الذاتي من الناحية التشغيلية في عام ٢٠٠٠. وينبغي الإقرار بأن الزيادة في عدد شركاء مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة الذين يقومون الآن بتتبع تحقيق هذه المؤسسات للاكتفاء الذاتي من الناحية التشغيلية تمثل مؤشراً قوياً في حد ذاته على التزام مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة بتحقيق أفضل الممارسات والاستدامة في عمليات تمويل المشاريع الصغيرة. ويمثل هذا مؤشراً أيضاً على أن مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة تتخذ خطوة هامة صوب اعتماد عملية أكثر شفافية لتقديم التقارير. وكما تورد الملاحظة أدناه، تخفي هذه الزيادة

بعض الشيء الأداء الجيد لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة في عام ٢٠٠١. ورغم توقف العمل بمؤشر الاكتفاء الذاتي من الناحية المالية الذي رُصد في عام ٢٠٠٠ بوصفه مؤشر الناتج ٢-٢-١ به، فقد قدمت ٢٤ مؤسسة من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة تقارير عن ذلك كما أبلغ العدد نفسه من المؤسسات (٦) عن نسب اكتفاء ذاتي تفوق ١٠٠ في المائة، في حين أن ثلثي مؤسسات تمكنت من تغطية أكثر من نصف نفقات تشغيلها المعدلة من إيرادات التشغيل، حيث مثل ذلك زيادة عن عددها الذي بلغ سبع مؤسسات في العام الماضي.

٥٣ - وثالث مجال دعم استراتيجي لتمويل المشاريع الصغيرة هو ٢-٣: الدعوة إلى تهيئة بيئة مؤاتية لأنشطة تمويل المشاريع الصغيرة القابلة للاستدامة. وهذا المجال له ناتج واحد.

الناتج ٢-٣-١: نجاح البلدان في تحسين بيئتها المؤاتية لدعم تنمية تمويل المشاريع الصغيرة. [مُرضية: ١٠٠ في المائة]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠١	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
٢-٣-١-أ النسبة المئوية للمشاريع التي أحدثت تغييرا مؤسسيا في بيئة تمويل المشاريع الصغيرة	مشروع واحد	مشروع واحد (٨٠ في المائة) [مُرضية]	مشروع واحد	مشروع واحد (١٠٠ في المائة) [مُرضية]
متوسط الدرجة والتقييم لعام ٢٠٠١				١٠٠ في المائة [مُرضية]

٥٤ - وفي عام ٢٠٠٠، حاول مشروع واحد (يوفر الدعم لخمسة من مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة) أن يحدث تغييرا مؤسسيا عن طريق مبادرات في مجال بناء القدرات ودعم الروابط بين مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة والقطاع المصرفي الرسمي. وفي عام ٢٠٠١، نجح المشروع نفسه مرة أخرى في التأثير على بيئة تمويل المشاريع الصغيرة. وأسهم المشروع في وضع سياسة وطنية لتمويل المشاريع الصغيرة، وفي وضع وتطبيق المعايير والمرايم الصادرة عن "لجنة الضمان المالي للأعمال المصرفية"، وواصل تعزيز الرابطة بين تمويل المشاريع الصغيرة وقطاعات المصارف التجارية، حيث عمل على تعزيز أفضل الممارسات واشترك مع الحكومة في حوار بشأن القضايا الرئيسية في مجال السياسات العامة.

### جيم - تعزيز التنظيم

٥٥ - إن أول مجال لدعم استراتيجي لتعزيز التنظيم هو ٣-١: تشجيع التفوق في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المحلية وعمليات تمويل المشاريع الصغيرة. وبما أن عدة مؤشرات من مؤشرات النواتج في إطار هذا الهدف الفرعي هي ذات طابع نوعي، فقد أعطي تقييم عام بدلا من درجة عامة للأداء.

النتائج ٣-١-١: انتقال صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من تنقيح السياسات إلى التأكيد على الأثر المترتب على العمليات. [مُرضية]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
٣-١-١-أ بلوغ أهداف البرامج السنوية: (أ) النفقات (ب) الموافقات	٤٠ مليون دولار	٣٨ مليون دولار (٩٧ في المائة)	٣٥ مليون دولار (عدلت لتصبح ١٠,٦ مليون دولار)	٣٦ مليون دولار (١٠٢ في المائة) ١٠,٦ مليون دولار (١٠٠ في المائة) [مُرضية]
٣-١-١-ب إظهار التقييمات مستويات أعلى من حيث أثر العمليات	يظهر الأثر في تقرير التقييم لعام ١٩٩٩	صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية "يعمل بشكل فعال على رفع مستوى رعاية الفقراء" [مُرض]	تقارير تقييم عام ٢٠٠٠ تظهر الأثر	"تدخلات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية تسهم بقدر كبير في رفاه الفقراء" [مُرضية]
٣-١-١-ج التقيد بأهداف خطة العمل لعام ٢٠٠٠	انظر خطة العمل لعام ٢٠٠٠ للاطلاع على التوصيات ١ و ٢ و ٧	تنفيذ التوصيتين ١ و ٢؛ والتوصية ٧ في طور التنفيذ، وستُنجز في عام ٢٠٠١ [مرض]	انظر خطة العمل لعام ٢٠٠٠ للاطلاع على التوصيات ١ و ٢ و ٧	التوصيتان ٩ و ١٠ - ١٠٠ في المائة التوصيات ٣ و ٥ و ٧ و ١١ - أكثر من ٧٥ في المائة التوصيتان ٦ و ٨ - أكثر من ٥٠ في المائة [مُرضية بنسبة ٧٥ في المائة]

٥٦ - وبالنسبة لعام ٢٠٠١، نجح صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في الالتزام التزاما صارما بأهدافه للنفقات البرنامجية، حيث ظل قريبا من المتوسط البالغ ٤٠ مليون دولار على مدى السنوات القليلة الماضية. بيد أنه تعين تعديل أهداف الموافقة هبوطا (على النحو الموضح في الفقرة ٣٤). وما لم تزد الموارد الرئيسية وغير الرئيسية بقدر كبير، فإن الفجوة بين الطلب على استثمارات الصندوق وخدمات بناء القدرات وبين قدرته على تلبية ذلك الطلب ستظل تتسع. وتأكيدا لاتجاه الصندوق في مجال السياسة العامة، جرى استعراض التقييمات الخارجية لـ ١٦ مشروعا في تقرير عام ٢٠٠٠ عن نتائج التقييم (المنشور في عام ٢٠٠١)، وتحقق أن تدخلات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية تسهم بقدر كبير في رعاية الفقراء في الوقت الذي توفر فيه دعما قويا لاستراتيجية الصندوق العامة للتنمية المحلية. وتم التوصل أيضا إلى أن غالبية المشاريع التي تم تقييمها نجحت في تعزيز استدامة المؤسسات المحلية. واستمرت متابعة توصيات التقييم الخارجي لعام ١٩٩٩ بوتيرة تقدم

جيدة، حيث اكتمل العمل تماما أو بنسبة ٧٥ في المائة في ٩ توصيات من ١١ توصية. والمهام المتبقية تتعلق بوضع وتنفيذ استراتيجية لتنمية الكفاءة الإنمائية وتحسين الإبلاغ المالي والإبلاغ عن الفعالية من حيث التكلفة.

النتائج ٣-١-٢: محافظة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية على كفاءة النوعية من خلال إيجاد ملاك ماهر، وتحسين عناصر دورة المشاريع، ومواصلة التعلم عن طريق الرصد والتقييم. [مُرضية]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
٣-١-٢-أ زيادة في عدد الطلبات المقدمة إلى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية للحصول على خدماته الاستشارية.	٣ طلبات	٥ طلبات لوحدة الحكم المحلي و ٢٣ طلبا للوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة [فاقت التوقعات]	٥ طلبات للوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة	الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة - ١٩ طلبا (٣٨٠ في المائة) [فاقت التوقعات]
٣-١-٢-ب متوسط الوقت اللازم لإعداد المشروع	١٢ شهرا	١٢ شهرا (١٠٠ في المائة) [مُرضية]	١٢ شهرا	٩ أشهر (١٢٥ في المائة) [فاقت التوقعات]
٣-١-٢-ج البرامج المعدة وفقا للمبادئ التوجيهية الجديدة	صيغت المبادئ التوجيهية واختبرت في مشروعات رائدين	أعدت المبادئ التوجيهية ونفذ المشروعان الرائدان في مدغشقر ونيكاراغوا [مُرضية]	وضع الصيغة النهائية للمبادئ التوجيهية المتعلقة بالإعداد واختبارها	- اختبرت المبادئ التوجيهية ووضعت صيغتها النهائية في ٧ بلدان (١٠٠ في المائة) [مُرضية]
٣-١-٢-د النسبة المئوية للمشاريع الجديدة التي تتضمن استراتيجية تُنهى دور صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية.	٤ مشاريع	٣ مشاريع (٧٥ في المائة) [مُرضية]	٣ مشاريع	٣ مشاريع (١٠٠ في المائة) [مُرضية]
٣-١-٢-هـ نشر الدروس المستفادة وأفضل الممارسات المتبعة.	إعداد وتطبيق استراتيجية تتعلق بالدروس المستفادة وأفضل الممارسات	إقرار مشروع استراتيجية [مُرضية]	تحديد استراتيجية بشأن أثر السياسات والتكرار ونشرها - تنظيم عمليات تبادل دولية	- أعدت وأقرت ونشرت استراتيجية بشأن أثر السياسات والتكرار (١٠٠ في المائة) - عُقد مؤتمر كيب تاون (٩٠ في المائة) [مُرضية]

٥٧ - وقد أحرزت الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة تقدماً صوب هدفها المتمثل في تلبية الطلبات على خدمات المشورة الخارجية. وفي حين أن وحدة الحكم المحلي أخذت تتلقى عدداً متزايداً من الطلبات للحصول على المشورة التقنية في مجال اللامركزية والحكم المحلي، فإنه لا يزال يتعين عليها أن تحدد الشكل الرسمي لحجم ونطاق ما سوف يقدم من الخدمات. هذا وإن وضع استراتيجية لاستعادة التكلفة بالنسبة لخدمات المشورة التقنية في كل من مجالي الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة يمثل مهمة هامة بالنسبة إلى عام ٢٠٠٢. وبدأ صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في ممارسة المبادئ التوجيهية الجديدة لإعداد المشاريع الجديدة وذلك فيما يتعلق بمشروعين يتطلبان عملاً تحضيرياً مكثفاً أكثر خلال مرحلة التصميم. وعلى الرغم من ذلك، بدأ كل من المشروعين عملية الإعداد وحصولاً على الموافقة في غضون ٩ أشهر في المتوسط. ويمثل هذا دليلاً قوياً يدعم النهج الجديد لإعداد المشاريع فضلاً عن فعالية الوحدة التنفيذية (وهي في هذه الحالة وحدة الحكم المحلي) في تنفيذه. وإضافة إلى ذلك، نجد أن جميع المشاريع الجديدة مزودة الآن باستراتيجية صريحة للخروج من المشروع. ويحقق كل من الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة ووحدة الحكم المحلي نجاحاً في نشر تجربتهما في الميدان وتوضيحهما لهذه الممارسة في المناقشات الأوسع نطاقاً التي تدور في مجال التنمية الدولية. ومن المسائل التي تكتسي أهمية خاصة قيام صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية برعاية وتنظيم ندوة كيب تاون بشأن اللامركزية والحكم المحلي في أفريقيا، وذلك في شراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومؤسسة فورد، وحكومة اليابان، وجامعة ويسترن كيب. وفي مجال تمويل المشاريع الصغيرة، عقد المؤتمر العالمي المعني بالمؤسسات الفتية الواعدة لتمويل المشاريع الصغيرة في شراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وإدارة المعرفة واقتسام المعرفة يمثلان مجال نمو بالنسبة لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية وسيؤدي كل منهما إلى تسليط الضوء على تطلعاته من أجل بلوغ التفوق التقني في مجال تمويل المشاريع الصغيرة والحكم المحلي وتعزيز تلك التطلعات.

النتائج ٣-١-٣: قيام صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بزيادة مزاياه النسبية إلى أقصى حد. [مُرضية]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
٣-١-٣-أ عدد البرامج/ المشاريع المنفذة بوجود شركاء تكرار لأغراض بدتها.	مشروعان	مشروع واحد (٥٠ في المائة) [متحقق جزئياً]	مشروعان	مشروعان إريتريا - صندوق البقاء البلجيكي نيكاراغوا - البنك الدولي (١٠٠ في المائة) [مُرضية]
٣-١-٣-ب توثيق أفضل الممارسات المتعلقة بالأثر المترتب على السياسات.	حرى توثيقها من خلال حلقة العمل وورقة السياسات بشأن غرب أفريقيا	توثيق ٩ حالات [مُرضية]	- وضع الصيغة النهائية لورقة الاستراتيجية بشأن أثر السياسات والتكرار ونشرها - نشر دليل أفضل الممارسات في مجال تمويل المشاريع الصغيرة	- وضع الصيغة النهائية لورقة الاستراتيجية بشأن أثر السياسات والتكرار ونشرها - نشر الدليل المعنون "دعم أسباب رزق النساء - دليل لأفضل الممارسات" (١٠٠ في المائة) [مُرضية]
٣-١-٣-ج عدد البرامج التي تتضمن استراتيجيات بشأن أثر السياسات والتكرار.	استعراض البعثات التقنية والبرنامجية لاستراتيجيات وأثر السياسات والتكرار	أدرجت جميع البعثات في اختصاصات لآثار استعراضات السياسات والتكرار [مُرضية]	برنامجان (١٠٠ في المائة) [مُرضية]	برنامجان (١٠٠ في المائة) [مُرضية]
٣-١-٣-د زيادة التواصل الشبكي بين الشركاء وتنامي عددهم.	٣ شركات	٥ شركات (١٦٧ في المائة) [فاقت التوقعات]	- مذكرة تفاهم بين الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة ومكتب السياسات الإنمائية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - قيد المناقشة	- مذكرة تفاهم بين وحدة الحكم المحلي ومكتب السياسات الإنمائية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - مذكرة تفاهم بين الوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة ومصرف التنمية الأفريقي (أكثر من ٧٥ في المائة) [مُرضية]

٥٨ - وجميع المشاريع التي حظيت بالموافقة في عام ٢٠٠١ تضمنت التكرار بوصفه جزءا من استراتيجية البرنامج، مع شريكين هامين للتكرار هما صندوق البقاء البلجيكي والبنك الدولي، اللذين يشاركان في الإعداد. ونجد أيضا أن من الممارسات الراسخة الآن فرز المشاريع الجديدة لكفالة حيازتها لاستراتيجيات صريحة بشأن أثر السياسات وتكرارها. وفي مجال أفضل الممارسات، يتمثل أحد الأغراض المعلنة للوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة في إدماج أفضل الممارسات كعنصر رئيسي في مجموعة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وفي عام ٢٠٠١، نُظمت حلقتنا عمل بالاشتراك مع الفريق الاستشاري المعني بمساعدة أفقر الفقراء وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في منغوليا وكمبوديا، كما عُقد المؤتمر العالمي المعني بالمؤسسات الفتية والواعدة لتمويل المشاريع الصغيرة. ونفذ برنامج رائد لتعلم تمويل المشاريع الصغيرة بالمراسلة. وتوثيق أفضل الممارسات مجال من المجالات التي حققت فيها الوحدة الخاصة نجاحا (مثل نشر دليل "دعم أسباب رزق النساء - دليل لأفضل الممارسات"). والشراكات، بمعنى المشاركة في التمويل، أصبحت سائدة الآن في مجموعة المشاريع الجديدة المتعلقة بالحكم المحلي. والشراكة مع المانحين الآخرين في نشر الموارد التقنية اتخذت الآن الصيغة الرسمية بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة وتحظى بالمتابعة من الوحدة المعنية بالحكم المحلي، من أجل التصديق عليها في أوائل عام ٢٠٠٢. وجرى السعي أيضا لإقامة شراكة من أجل التعبئة العامة للموارد. وبالإضافة إلى ذلك، وُقِع اتفاق مع برنامج تنمية البلديات (في كوتونو) وأبرم اتفاق شراكة مبدئي مع مركز بحوث التنمية (في الدانمرك). وتظل تنمية العلاقات مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية في مراحلها الأولية، وذلك فيما عدا الحالات التي يكون الهدف فيها منتج يمثل فيها منتج محدد يخطى بالتركيز - وذلك مثل ندوة كيب تاون المعنية باللامركزية والحكم المحلي في أفريقيا، التي تمثل نجاحا في حد ذاتها؛ ومشاريع البحث المحددة مثل مبادرة البحث في مجال الحكم المحلي بالتعاون مع مدرسة وودرو ولسون للشؤون العامة والدولية بجامعة برنستون.

٥٩ - وثاني مجال دعم استراتيجي هو ٣-٢: تعزيز الإدارة المالية السليمة للمنظمة وتويع قاعدة التمويل

الناتج ٣-٢-١: رفع مستوى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من ناحية الكفاءة وفعالية التكلفة وذلك عن طريق تحسين تتبعه وتحليله لشؤونه المالية. [مُتحقق جزئياً]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
٣-٢-١-أ تقديم صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية تقارير سنوية عن التكاليف كتلك المتعلقة بالشؤون التقنية وبالإشراف والتقييم والبعثات.	إنشاء نظام للمعلومات المالية في الصندوق واستعراض خيارات الإبلاغ التكميلي والتقييم	إنشاء نظام للمعلومات المالية، واستعراض الخيارات، وإجراء دراسة عن تكاليف الرصد والتقييم [متحققة جزئياً]	ادخال الميزنة على أساس الأداء	تمكن صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من تقديم تقارير عن النفقات الكلية في إطار الهدف الفرعي لكل تقرير سنوي يركز على النتائج [متحققة جزئياً]
٣-٢-١-ب النسبة المئوية للتكاليف الإدارية.	٥,٤ ملايين دولار أو ١٣,٥ في المائة	٥,٦ ملايين دولار أو ١٤,٧ في المائة (٩٦ في المائة) [مُرضية]	٥,٦ ملايين دولار أو ١٦ في المائة	٥,٩٨ ملايين دولار أو ١٦,٧ في المائة (٩٥,٦ في المائة) [مُرضية]
٣-٢-١-ج قيمة المدخرات.	٥ ملايين دولار	١٢,٨ ملايين دولار (١٤٢ في المائة) [فاقت التوقعات]	٣ ملايين دولار	٣ ملايين دولار [مُرضية]
٣-٢-١-د التغييرات التي أدخلت بسبب تحسُّن المتابعة.	تحسين تخطيط ميزانية المشاريع وترتيب مجموعة المشاريع	الأخذ بطريقة الميزنة على أساس النتائج، وتحقيق مدخرات بقيمة ٢,٨ ملايين دولار ناتجة عن ترتيب مجموعة المشاريع [مُرضية]	تطبيق الميزنة على أساس النتائج	طُلب إلى المشاريع ربط النفقات بالنواتج بيد أنه لم يستجب غير القليل منها [أقل من التوقعات]

٦٠ - وظل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية قريباً من تحقيق نسبة ١٦ في المائة الموضوعية للتكلفة إزاء النتيجة والتي حددها كهدف، وهو ملتزم بتطوير الميزنة على أساس الأداء بوصفها جزءاً من عملياته. وفي عام ٢٠٠١، جرت محاولة لتقدير النفقات الكلية في إطار الهدف الفرعي لكل تقرير سنوي يركز على النتائج. ولدى تقسيم جزء التكلفة الإدارية المخصص للدعم التقني والعمليات البرنامجية في الميدان وفقاً لذلك، تكون النسبة أقل من ١٠ في المائة فعلاً. ويتوقع أنه، مع بدء العمل بنظام المعلومات الإدارية الجديد الذي تجري تجربته في سبعة بلدان، سيتسنى لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية أن يحدد على نحو أفضل كيفية تقسيم ميزانياته للدعم البرنامجي والإداري، وأن يتمكن بالتالي من تتبع أدائه بصورة أفضل فيما يتعلق بالفعالية من حيث التكلفة والكفاءة.



الناتج ٣ - ٢ - ٢: تكون صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية لثقافة لتعبئة الموارد تستند إلى الأداء القابل للقياس والكفاءة والانتفاع الكامل بقيمة الأموال. [متحقق جزئياً]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
٣-٢-٢-أ لجمع الموظفين دور يؤدونه في تعبئة الموارد.	وضع قاعدة بيانات تتعلق بالمأخين ووضع الصيغة النهائية للاستراتيجية	إنشاء نظام معلومات لتعبئة الموارد والعمل على وضع الصيغة النهائية للاستراتيجية [مرضية]	تطبيق نظام معلومات لتعبئة الموارد واستراتيجية لتعبئة الموارد	إنشاء فرق عمل معنية بتعبئة الموارد وتشغيلها في كل من وحدة الحكم المحلي والوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة (١٠٠ في المائة)
٣-٢-٢-ب النسبة المئوية لزيادة التمويل غير الرئيسي.	٥ ملايين دولار أو زيادة بنسبة ١٢٧ في المائة	زيادة قدرها ٣,٨ ملايين دولار أو بنسبة ٧٢ في المائة (٥٧ في المائة) [متحقق جزئياً]	٨ ملايين دولار أو زيادة بنسبة ٢١٠ في المائة	٥,٥ ملايين دولار أو زيادة بنسبة ١٤٤ في المائة (٦٨,٨ في المائة) [متحقق جزئياً]

٦١ - وتمثل هذه المسألة الآن تحدياً دائماً يتزايد التزام جميع الموظفين بمواجهته. وأنشئت فرق عمل معنية بتعبئة الموارد في كل من وحدة الحكم المحلي والوحدة الخاصة المعنية بتمويل المشاريع الصغيرة لوضع استراتيجيات لتعبئة الموارد في المجالات الخاصة بكل منهما. وفي الوقت نفسه، تم التركيز على التمويل غير الرئيسي بوصفه مجالاً من مجالات النمو الحيوية وحُدد هدف متواضع وحقق جزئياً. وفي المجموع، جمع مبلغ ٥,٥ ملايين دولار في إطار التمويل غير الرئيسي، وهو ما يمثل تحسناً بنسبة ١٤٥ في المائة عن عام ٢٠٠٠. وكون أنه كان لبرنامج التنمية المحلية الجديدين لإريتريا ونيكاراغوا شركاء تكرر في مرحلة التصميم هو مؤشر يدل على أن الموظفين قد تصدوا بشكل جدي التحدي الذي تمثله تعبئة الموارد بأي شكل من الأشكال.

الناتج ٣-٢-٣: قيام صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بتنويع قاعدة موارده  
وبزيادة عدد المانحين. [مُرضية]

المؤشرات	أهداف عام ٢٠٠٠	منجزات عام ٢٠٠٠	أهداف عام ٢٠٠١	منجزات عام ٢٠٠١
	٣-٢-٣-أ- النسبة المئوية للزيادة في التمويل الرئيسي			
• المانحون	١٦ مانحا	١٨ مانحا (١١٣ في المائة)	مانحان جديدان	مانحان جديدان
• المساهمات	مليون دولار	٢٣,٩ ملايين دولار (٩٥,٦ في المائة)	٢٦ مليون دولار	٢٤,٣ ملايين دولار (٩٣,٥ في المائة)
• الموارد الأساسية	٣٨ مليون دولار	٣٠,٣ مليون دولار (٨٠ في المائة) [أنجز جزئياً]	٣٠ مليون دولار	٢٦,٧ ملايين دولار (٨٩ في المائة) [مُرضية]

٦٢ - وبعد انحدار مطرد في التبرعات لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية منذ عام ١٩٩٦، انعكس هذا الاتجاه السلبي للمرة الأولى في عام ٢٠٠١ حين حدثت زيادة طفيفة قدرها ١ في المائة لتصل التبرعات إلى ٢٤,٣ ملايين دولار. وزاد خمسة أعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تبرعاتهم بالعملات المحلية، ووسع الصندوق قاعدة دعمه بإضافة مانحين رئيسيين من اللجنة. ورغم هذا التطور الإيجابي، يظل المستوى الحالي للتبرعات الأساسية للصندوق مناقضاً للتقدير الذي أعربت عنه بلدان البرامج والبلدان المانحة للنتائج الملموسة التي تحققت فعلاً في مجالي التركيز، ألا وهما الحكم المحلي وتمويل المشاريع الصغيرة.

### سادساً - الدروس المستفادة من الإدارة المبنية على النتائج

٦٣ - في آذار/مارس ٢٠٠١، اتخذ القرار القاضي بتنقيح إطار النتائج الاستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، ولا سيما بالنسبة للهدف الفرعي ٣، وذلك بالاستناد إلى الدروس المستفادة من تجربة أول تقرير سنوي يركز على النتائج. ولهذا الغرض، أنشئ فريق عامل وجرى تنقيح إطار النتائج الاستراتيجية. ونتيجة لذلك وضعت مبادئ توجيهية جديدة سهلة التطبيق.

٦٤ - وفي أيار/مايو ٢٠٠١، نظم الصندوق ثلاث حلقات عمل تدريبية إقليمية في أوغندا وبنن ونيبال حضرها جميع موظفي المشاريع المقيمين في الميدان ومجموعة منتقاة من موظفي المشاريع. وتمثلت أهداف هذه الأنشطة التدريبية فيما يلي:

- تقديم عرض مفصل لإطار النتائج الاستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، وتعميق فهم الموظفين لكل مؤشر من مؤشرات إطار النتائج الاستراتيجية، مع الموافقة بعد ذلك على الإطار المنقح؛

- استحداث المنهجية الجديدة لطريقة الإدارة المبنية على النتائج وأدواتها (للاطلاع على التفاصيل انظر المرفق): حلت خطط العمل السنوية محل جداول الأهداف مع التأكيد بوجه خاص على أدوات التخطيط والإبلاغ الجديدة.

٦٥ - وخلال إعداد التقرير السنوي الذي يركز على النتائج لعام ٢٠٠١، لوحظت مجالات تحسن عديدة مقارنة بعام ٢٠٠٠، وهي: (أ) تحسن قدرة موظفي المشاريع على الاستجابة وتحسن الالتزام بالمواعيد النهائية لتقديم التقارير؛ (ب) وتحسن نوعية البيانات المقدمة؛ (ج) وتحسن تفهم مؤشرات إطار النتائج الاستراتيجية ومنهجية طريقة الإدارة المبنية على النتائج بوجه عام.

٦٦ - ورغم أن النية كانت متجهة إلى تحديد أهداف عام ٢٠٠١ في كانون الثاني/يناير، فإنه لم يتسن تحديدها قبل تموز/يوليه نظرا للحاجة، عقب وضع الصيغة النهائية للتقرير السنوي الذي يركز على النتائج لعام ٢٠٠٠، إلى ما يلزم من تنقيح إطار النتائج الاستراتيجية، وضبط منهجية طريقة الإدارة المبنية على النتائج، وعقد حلقات العمل التدريبية. إلا أن تحديد أهداف عام ٢٠٠١ في تموز/يوليه يمثل تحسنا بالمقارنة بعام ٢٠٠٠، حيث أن أهداف عام ٢٠٠٠ حددت في تشرين الثاني/نوفمبر واحتوت نتيجة لذلك على تشوهات في اتجاه تصاعدي.

٦٧ - وفي عام ٢٠٠٢، أُعدت جميع خطط العمل السنوية لعام ٢٠٠٢ في كانون الثاني/يناير. ويمثل ذلك تغيرا كبيرا بالمقارنة مع السنتين الماضيتين وتحسنا كبيرا في منهجية طريقة الإدارة المبنية على النتائج، ومؤشرا أيضا على تعزيز قدرات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في مجال طريقة الإدارة المبنية على النتائج. ورغم أن حدوث انخفاض نتيجة لذلك في معدلات بلوغ الأهداف يبدو أمرا لا مناص منه في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج لعام ٢٠٠٢، رحب جميع الموظفين بالفرصة التي أتاحت لمضاهاة دورة التخطيط مع طريقة الإدارة المبنية على النتائج.

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

وضع إطار النتائج الاستراتيجية لفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٣ في عام ٢٠٠٠ بالتشاور مع جميع موظفي صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية وشركائه، بما في ذلك الموظفين الميدانيين، وصادق عليه المجلس التنفيذي في حزيران/يونيه ٢٠٠٠. وبلاستفادة من تجربة عام ٢٠٠٠ والإفادات الواردة من موظفي المشاريع، نُقح إطار النتائج الاستراتيجية عن طريق عملية تشاورية؛ حيث تم إلغاء بعض المؤشرات وأضيف البعض الآخر. وفي الوقت نفسه، استحدثت أداتان جديدتان لطريقة الإدارة المبنية على النتائج - هما خطة العمل السنوية وتقرير خطة العمل السنوية. وأدى ذلك إلى تيسير إعداد التقرير الذي يركز على النتائج لعام ٢٠٠١. وتجمع خطة العمل السنوية على نحو فعال بين أدوات التخطيط والرصد والإدارة والإبلاغ بهدف تخفيض عبء العمل في المشروع وتحسين الكفاءة.

وفي بداية كل سنة تقييمية، تُحدد النواتج والمخرجات السنوية بالنسبة للبرامج والمشاريع (بأهداف وميزانيات محددة) ويتم ربطها بمؤشرات إطار النتائج الاستراتيجية (إذا كانت لها صلة بها ومتى ما كانت لها صلة بها). وتورد هذه النواتج والمخرجات في خطة العمل السنوية. وفي نهاية السنة، تجمع الإنجازات السنوية ويبلغ عنها عن طريق تقارير خطة العمل السنوية. ويقوم مديرو البرامج، والمستشارون التقنيون المعنيون بالرصد والتقييم، ووحدة التقييم بفرز التقارير بدقة لكفالة الالتزام بإطار النتائج الاستراتيجية ووضع الأهداف بطريقة واقعية. ولتحقق من البيانات المقدمة، يقوم مديرو البرامج ووحدة التقييم بمقارنة التقارير التقنية الميدانية واستنتاجات التقييم الخارجي للمشروع 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 إطار النتائج الاستراتيجية. وتقييم معدل الإنجاز باستخدام المؤشرات المشتركة ييسر المقارنة بين المشاريع التي تقيس النواتج بوحدات قياس مختلفة. 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، يُحدد 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. وقد مكَّنت هذه المنهجية صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من تحديد الأداء لكل مؤشر في جميع المشاريع. وعلى سبيل المثال:

المشروع	الهدف	الإنجاز	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	مقاطعتان	مقاطعتان	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، يحسب التقدم المحرز عموما صوب تحقيق ناتج ما بقسمة عدد المشاريع التي تحققت أداء مُرضيا أو تفوق التوقعات على العدد الكلي للمشاريع التي تقدم تقارير. ويجمع تقييم الأداء بحسب المؤشر مع التقارير والتقييمات الأخرى لتأكيد درجة التقييم. ويعني تقييم الأداء بأنه "مُرضٍ" بأن صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية 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 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]

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