

Distr.: General
24 April 2006
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم
المتحدة للسكان



الدورة السنوية لعام ٢٠٠٦
١٢-٢٣ حزيران/يونيه ٢٠٠٦، جنيف
البند ١٢ من جدول الأعمال المؤقت
صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

تقرير صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية السنوي من أجل
إحراز النتائج*

موجز

أشار المجلس التنفيذي في مقرره ٤/٢٠٠٦ إلى التقدم الذي أحرزه صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في تنفيذ خطة أعماله للفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٧ وطلب من الصندوق تقديم تقرير عن الشوط الذي قطعه في تنفيذ خطة أعماله. وأعد هذا التقرير استجابة لهذا الطلب وهو يقدم آخر المعلومات المتعلقة بالاستعراض الاستراتيجي لخطة الأعمال ومدى تنفيذها. إضافة إلى ذلك، وتمشيا مع استراتيجية الإدارة من أجل إحراز النتائج التي يعتمدها الصندوق والواردة في خطة أعماله، يقدم التقرير عرضا مفصلا لأداء الصندوق في عام ٢٠٠٥ من حيث نتائج البرامج والنتائج الإدارية والمالية.

* تأخر تقديم هذه الوثيقة بسبب جمع البيانات اللازمة لتزويد المجلس التنفيذي بآخر المعلومات الراهنة.



المحتويات

الصفحة	
٣	مقدمة
٤	أولا - تنفيذ خطة الأعمال
٤	ألف - خطة الاستثمار
٤	باء - استراتيجية تنمية أعمال الصندوق
٥	جيم - استراتيجية الإدارة من أجل إحراز النتائج
٥	دال - الهيكل التنظيمي وملاك الموظفين وترتيبات الميزنة
٦	هاء - الشراكة مع البرنامج الإنمائي
٧	ثانيا - نتائج البرامج
٧	ألف - تحليل الأداء المتعلق بتحقيق الهدف الفرعي ١: التنمية المحلية
١٣	باء - تحليل الأداء للهدف الفرعي ٢: التمويل البالغ الصغر
١٨	ثالثا - نتائج الإدارة
١٨	جيم - تحليل الأداء للهدف الفرعي ٣: الأداء التنظيمي
٢١	رابعا - التحليل المالي
	مرفق
٢٣	خطة الاستثمار، ٢٠٠٦-٢٠٠٧

مقدمة

١ - يستثمر صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في أقل البلدان نمواً. ويتمثل هدفه العام في التخفيف من حدة الفقر فيها ومساعدتها على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وهو يقوم بذلك عبر الاستثمار في مجالين للنشاط هما التنمية المحلية والتمويل الصغير، وفي الوقت نفسه يعمل جاهداً على تعزيز أدائه المؤسسي. والأهداف الفرعية الثلاثة لإطار النتائج الاستراتيجية للصندوق، على النحو الوارد في خطة أعماله للفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٧، تجسد أبعاد الأداء هذه.

٢ - ويقدم هذا التقرير لمحة عامة عن أداء الصندوق في عام ٢٠٠٥ بالنسبة لكل هدف من الأهداف الفرعية في ظل ظروف سريعة التغير داخلياً وخارجياً. وتم على قدر الإمكان تبسيط شكل التقرير باستخدام شكل تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المتعلق بإطار التمويل المتعدد السنوات. علاوة على ذلك، أُعد هذا التقرير استجابة لمقرر المجلس التنفيذي ٤/٢٠٠٦ ويقدم آخر المعلومات المتعلقة بالاستعراض الاستراتيجي لخطة الأعمال ومدى تنفيذها.

٣ - كان عام ٢٠٠٥ بالنسبة للصندوق عامًا حافلًا بالتحديات وذلك لعدة أسباب. أولاً، أصبح ممكناً إعداد خطة الأعمال نتيجة للمقرر الذي اعتمده المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥ (المقرر ٥/٢٠٠٥) بشأن الخيار المفضل لنموذج الأعمال الذي ينبغي أن يعتمد عليه الصندوق. وأقر المجلس التنفيذي خطة الأعمال في حزيران/يونيه ٢٠٠٥ (المقرر ٢٠٠٥/xx). وشكل هذا المقرر الأساس الذي استند إليه لدمج ميزانية الصندوق الإدارية اعتباراً من ٢٠٠٦-٢٠٠٧ في صلب ميزانية الدعم لفترة السنتين للبرنامج الإنمائي، مع اعتماد مقرر رسمي (٢٠٠٥/xx) في الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي. وعلى الصعيد الداخلي، شكلت الرؤية التي عرضت في خطة الأعمال الأساس لتنفيذ عملية إدارة التغييرات التي أدت إلى إخضاع الصندوق اعتباراً من تموز/يوليه ٢٠٠٥ وبعده لعملية إعادة تنظيم واسعة النطاق. وفي آب/أغسطس ٢٠٠٥، انضم الأمين التنفيذي الجديد إلى الصندوق. إضافة إلى ذلك، كانت سنة ٢٠٠٥ السنة الدولية للإلتامانات الصغيرة التي تولى أثناءها الصندوق مسؤوليات كبيرة تمثلت في تنظيم العديد من الفعاليات والأنشطة ورعايتها واستضافتها.

٤ - ويقدم الفصل الأول من هذا التقرير موجزاً للتقدم المستمر الذي يحرزه الصندوق في تنفيذ خطة أعماله. وتناقش في الفصول الثلاثة المتبقية نتائج البرامج والنتائج الإدارية والمالية التي تحققت في عام ٢٠٠٥.

أولا - تنفيذ خطة الأعمال

ألف - خطة الاستثمار

٥ - أجرى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في الربع الأول من عام ٢٠٠٦ استعراضا استراتيجيا لخطة الأعمال واستخدم ما توصل إليه من نتائج لإعداد خطة استثمار مفصلة للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (انظر المرفق). وارتفع عدد أقل البلدان نموا التي يعتزم الصندوق الاستثمار فيها بحلول عام ٢٠٠٧ ليلغ ٤٥ بلدا. وفي مجال النشاط المتعلق بالتمويل الصغير، وعقب السنة الدولية للإلتامانات الصغيرة وإصدار البرنامج الإنمائي في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ سياسته المتعلقة بالتمويل الصغير، ازداد الاهتمام بدعم التمويل الصغير الذي يقدمه الصندوق. فأعربت خمسة من أقل البلدان نموا في آسيا ومنطقة المحيط الهادئ عن رغبتها في الحصول عليه، مما رفع العدد الإجمالي لهذه البلدان المشمولة بمجال نشاط التمويل الصغير إلى ٢٨ بلدا. وفي مجال النشاط المتعلق بالتنمية المحلية، عرضت عدة صيغ للبرامج كانت مقررّة أصلا للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ لضمان الانتقال بسلاسة من نهاية برنامج التنمية المحلية القديم إلى بداية البرنامج الجديد، وللقيام بسرعة بتلبية الطلبات الواردة من بلدان أخرى من أقل البلدان نموا.

٦ - وتشكل التنمية الاقتصادية المحلية أحد المجالات التي تتسارع فيها خطى الدعم الذي يقدمه الصندوق، حيث وضعت برامج تجريبية في أوغندا وتزانيا وزامبيا. وأفضى التشديد على رفع درجة الاستغلال المنتظم لأوجه التآزر المحتملة بين مجالي النشاط إلى إيفاد بعثات مشتركة إلى بلدان من مثل بوروندي وزامبيا وليبيريا وفي تنفيذ برامج مبتكرة فيها.

باء - استراتيجية تنمية أعمال الصندوق

٧ - يسعى الصندوق إلى توسيع قاعدة الجهات المانحة وإلى تحسين عملية تقاسم أعباء الموارد غير المخصصة لأغراض محددة، وذلك وفقا لما طلبه المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ (المقرر ٤/٢٠٠٦). وفي مطلع آذار/مارس ٢٠٠٦، عرض الصندوق على ٣٤ دولة عضوا مواد من أجل جمع أموال لا تقل عن ١٠ ملايين دولار في شكل موارد غير مخصصة لأغراض محددة وذلك في عامي ٢٠٠٦ و٢٠٠٧. وحددت هذه المواد مناطق جغرافية ومجالات متخصصة محددة ينشط فيها الصندوق (مثل البلدان التي انتهى فيها الصراع وبناء القطاعات المالية الشاملة في أفريقيا) ويمكن أن تزود بدعم مالي منفصل. ومع أن الصدى الأولي لحملة جمع الأموال كان إيجابيا، فإن رد الفعل الكامل عليها لا يتوقع أن يعرف إلى أن يعقد المجلس التنفيذي في حزيران/يونيه ٢٠٠٦.

٨ - وقد تعاون البرنامج الإنمائي والصندوق مع الدول الأعضاء أثناء عملية حشد الموارد. كما اتفق البرنامج والصندوق على تكييف هيكل منح الحوافز لحشد الموارد على الصعيد القطري لضمان إدراج الموارد التي يتم حشدها للصندوق في سجل النتائج المتوازن الخاص بالمكتب القطري المعني. ويكتسي هذا الأمر أهمية خاصة إذ أن فئتي الخدمات اللتين يبرمج فيهما الدعم الذي يقدمه البرنامج الإنمائي لبناء القدرات مع الدعم الذي يقدمه الصندوق في مجالي الاستثمار والمسائل الفنية هما من أكبر فئات الخدمات الأربع التي يحقق فيها البرنامج الإنمائي إنجازات. وإضافة إلى حشده للموارد على صعيد الدول الأعضاء، يبحث الصندوق بشكل دؤوب عن الدعم المالي على أساس البرامج المنفذة على الصعيد القطري.

جيم - استراتيجية الإدارة من أجل إحراز النتائج

٩ - ينفذ الصندوق المرحلة الأخيرة من تنقيح إطار متسق للإدارة من أجل إحراز النتائج. وهو يسعى لاعتماد نظم سهلة الاستخدام توفر معلومات مفيدة وسريعة تمكن من إدارة النتائج بشكل فعال. وهو على وشك الانتهاء من وضع إطار نتائجه الاستراتيجية الذي سيستخدم للإبلاغ عن النتائج المحققة في عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧. ويربط هذا الإطار بين النتائج التي يحققها الصندوق في مجالي التنمية المحلية والتمويل الصغير والأهداف الإنمائية للألفية وإطار النتائج الخاص بالبرنامج الإنمائي، ويبين المؤشرات الأساسية التي يمكن قياسها عبر الرصد والتقييم ويمكن استخدامها لأغراض الإدارة والإبلاغ.

١٠ - وعلى امتداد العام الماضي، أقام الصندوق والبرنامج الإنمائي علاقة عمل أوثق في مجالي الرصد والتقييم. وأفضت هذه العلاقة إلى نتيجة هامة ألا وهي إعداد البرنامج الإنمائي والصناديق والبرامج المرتبطة به سياسة التقييم المشتركة التي رفعت إلى المجلس التنفيذي ليوافق عليها في دورته السنوية لعام ٢٠٠٦. والعمل جار حاليًا على وضع الصيغة النهائية للمعايير المحددة التي سيعتمدها الصندوق لاختيار أنواع التقييم الذي سيجري، وشروط التقييم الإلزامية وترتيبات التقييم الإدارية المستقبلية. كما أن الصندوق اعتمد لتقييم أدائه المؤسسي وسيلة سجل النتائج المتوازن المعتمد في البرنامج الإنمائي. وفي عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧، ستبحث مجالات أخرى لتعزيز إطار المساءلة العام في الصندوق، وأبرزها تعزيز عمليتي تخطيط المراجعة والإبلاغ.

دال - الهيكل التنظيمي وملاك الموظفين وترتيبات الميزنة

١١ - ما برح الصندوق، تمشياً مع مبادرات إصلاح الأمم المتحدة، يعمل على إعادة الهيكلة لتحقيق قدر أكبر من اللامركزية وتحسين فعالية أعماله وكفاءتها. وبحلول

نيسان/أبريل ٢٠٠٦، كان قد استكمل إلى حد كبير تنظيم مقر الصندوق بحيث يركز على مهامه وإدارته الاستراتيجية، وبدأ شاغلا الوظائف الجديدة - وهما مستشار العمليات والمستشار المختص بتنمية الأعمال - الاضطلاع بعملهما.

١٢ - وفي حين أن عدد الموظفين في نيويورك انخفض بنسبة ٣٤ في المائة مقارنة بشهر نيسان/أبريل ٢٠٠٥، فإن عدد الموظفين على الصعيد الإقليمي قد تضاعف على امتداد الفترة نفسها بمقدار ثلاث مرات. وتمخضت عملية إدارة التغييرات عن نتيجة غير مقصودة مؤسفة ألا وهي ازدياد حدة التباين بين عدد الموظفين من الجنسين في الرتبة الفنية الذي نجم عن قرارات فردية خارجة إلى حد بعيد عن سيطرة الصندوق. واعتبر الصندوق هذا الأمر أحد المجالات الرئيسية التي ينبغي إيلاؤها الاهتمام على مستوى إدارة الموارد البشرية. ويعمل الصندوق مع مكتب الموارد البشرية لمعالجة هذه المسألة.

هاء - الشراكة مع البرنامج الإنمائي

١٣ - تعززت في عام ٢٠٠٥ الشراكة العامة بين البرنامج الإنمائي والصندوق وذلك على الصعيدين التشغيلي والمالي. ويلعب الصندوق دورا استراتيجيا في "الاستثمار في أقل البلدان نموا" الذي يشكل جزءا لا يتجزأ مما يبذله البرنامج الإنمائي والأمم المتحدة من جهود لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية في أقل البلدان نموا. وتمشيا مع خطط الصندوق للتوسع جغرافيا، ارتفع أثناء هذا العام عدد البرامج المشتركة بين البرنامج والصندوق ارتفاعا سريعا، من بينها برنامج إقليمي مشترك لبناء القطاعات المالية الشاملة في أفريقيا. وتنتشر البرامج المشتركة، أكثر من غيرها، في مجالي نشاط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المتعلقين بالحكم السليم ومكافحة الفقر، لا سيما في فئتي الخدمات ٢-٦ (الحكم المحلي واللامركزية والتنمية الحضرية/الريفية) و ١-٣ (المبادرات التي تناصر الفقراء، بما في ذلك التمويل الصغير). علاوة على ذلك، يسعى الصندوق إلى الاشتراك مع مكتب منع الأزمات والتعافي من آثارها في وضع برامج لمنع الأزمات والتعافي من آثارها وإلى العمل مع المكاتب الإقليمية لتوفير الدعم الفني لأنشطة التمويل الصغير التي تنفذها.

١٤ - وأصبح الصندوق أقرب إلى البرنامج الإنمائي ماديا، عبر توسيع نطاق وجوده في مراكز الخدمات الإقليمية التابعة للبرنامج في داكار وجوهانسبرغ وبانكوك، وماليا، عبر الدعم المقدم من البرنامج للصندوق لحشد الموارد وعبر قرار دمج ميزانية الصندوق للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ في صلب ميزانية البرنامج الإنمائي.

١٥ - والبرنامج والصندوق بصدد إعداد مشروع اتفاق لإقامة شراكة استراتيجية بينهما لمعالجة طائفة من المسائل الاستراتيجية والتشغيلية بين المؤسستين. وستقدم آخر المعلومات المتعلقة بهذه المناقشات في الدورة السنوية للمجلس التنفيذي لعام ٢٠٠٦.

ثانياً - نتائج البرامج

ألف - تحليل الأداء المتعلق بتحقيق الهدف الفرعي ١: التنمية المحلية

١٦ - يُعنى مجال نشاط الصندوق المتعلق بالتنمية المحلية ببناء القدرات المحلية في البنى التحتية الاقتصادية - الاجتماعية والخدمات الاجتماعية الصغيرة الحجم والاستثمار فيها. وهذا التطوير المؤسسي يشمل جميع التدخلات التي تؤدي إلى بناء القدرات البشرية والمؤسسية في الحكومات المحلية لتمكين من تأدية دورها الإنمائي وفي نهاية الأمر، توفير استثمار رأسمالي وتوفير الهياكل الأساسية والخدمات التي تكون لصالح الفقراء. وفي عام ٢٠٠٥، كان للصندوق برامج إنمائية محلية وصناديق إنمائية محلية في ٢٣ بلداً من أقل البلدان نمواً. وفي ما يلي أبرز النتائج التي تحققت في مجال هذا النشاط:

(أ) تبين دراسة مستقلة أجريت لتقييم أثر هذا النشاط أن برنامج التنمية المحلية في تمبوكتو قد قام على امتداد فترة ست سنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٦) بدعم إعداد وتنفيذ ٤١٩ استثماراً صغيراً في مؤسسات اقتصادية اجتماعية في ٢١ حكومة محلية. واستأثرت بالقسط الأوفر من هذه الاستثمارات الزراعة والمياه والماشية والصحة والتعليم. وبلغ متوسط معدل الاستثمارات ٨٧٥٠ دولاراً وأفاد منها ما مجموعه نحو ٢٥٠.٠٠٠ نسمة. وتقدم الدراسة تفاصيل عن الأثر المباشر لهذه المشاريع على الصعيد المحلي.

(ب) في موزامبيق، سلط تقرير البرنامج الإنمائي المتعلق بتقييم نتائج التنمية الضوء على الطريقة التي قامت بها مجموعة من الجهات المانحة (النرويج وهولندا والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية والبرنامج الإنمائي)، بقيادة الصندوق، باختبار نموذج للحكم المحلي عمدت الحكومة إلى تطبيقه على نطاق أوسع وتكراره واعتماده كسياسة رسمية. واختير هذا النموذج دون سواه "كبرنامج ريادي" في حافظة مشاريع البرنامج الإنمائي القطرية.

(ج) في اليمن، يقدم الصندوق الدعم لكي تُستحدث داخل وزارة السلطات المحلية إستراتيجية وطنية لتطبيق اللامركزية، حيث تقوم جميع الجهات المانحة بتجميع مواردها في صندوق مشترك في إطار سياسة عامة واحدة. ومرة أخرى، اختير هذا البرنامج المشترك

بين البرنامج الإنمائي والصندوق دون سواه كمشال للنجاح وذلك في التقييم الذي أجراه البرنامج الإنمائي لنتائج التنمية في اليمن.

(د) بفضل النجاح الذي حققه المشروع الذي نفذه الصندوق في سيراجفاني، قررت حكومة بنغلاديش إطلاق برنامج وطني لدعم الحكومات المحلية يرمي إلى تعميم ابتكارات برامج التنمية المحلية على جميع المجالس المحلية المنتخبة في البلاد. وينصب تركيز الحكومة على اتباع منهجية الصندوق التي أثبتت فعاليتها وذلك لتحسين إدارة النفقات العامة والمساءلة. وسيتلقى هذا البرنامج الذي تبلغ قيمته ١٦٥ مليون دولار دعماً من حكومة بنغلاديش (٥٠ مليون دولار) والبنك الدولي (١٠٠ مليون دولار) وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية (٢,٥ مليون دولار) والبرنامج الإنمائي (مليون دولار)، وتمويل تشارك فيه المفوضية الأوروبية (١٠,٥ ملايين دولار).

(هـ) أصدر القائمون على مجال نشاط الصندوق المتعلق بالتنمية المحلية كتاباً بعنوان ” Delivering the Goods: A practitioner's Guide from UNCDF Experience in 'LDCs' “ (www.uncdf.org/delivering)، يسجل تجارب الصندوق في بناء قدرات الحكومات المحلية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والدروس التي استخلصها من ذلك.

(و) يجري حالياً إطلاق مجموعة جديدة من برامج التنمية المحلية التي تشدد على التنمية الاقتصادية المحلية لا تقل قيمتها عن ١٠ ملايين دولار، ووضعت نماذج لها في أوغندا وتزانيا وزامبيا. وترد في الجدول ١ معلومات عن أداء الصندوق استناداً إلى نتائج التنمية المحلية المختلفة.

الجدول ١

مقدار ما تحقق من أهداف عام ٢٠٠٥ في مجال النشاط المتعلق بالتنمية المحلية

مدى تحقيقها	تحقيق الأهداف الإجمالية (النسبة المئوية)				آسيا	النتائج والحاصلات الأساسية
	عالميا	بلدان أخرى	غرب أفريقيا	شرق أفريقيا / الجنوب الأفريقي		
						النتيجة الأساسية ١: نجاح تنفيذ برامج تدريبية لمؤسسات إدارة النفقات العامة وتأدية الخدمات
تحققت كليا	٨٥,٥	٧٥,٠	٩٥,٣	٨٢,١	٨٣,٢	الحصيلة ١-١: قيام الحكومات المحلية التي تفيد من دعم الصندوق بتقييم فعال وتشاركي للطلبات على توفير الهياكل الأساسية وتأدية الخدمات
تحققت كليا	٧٧,٦	*	٧٣,١	٨٤,٥	٧٤,٧	الحصيلة ٢-١: قيام الحكومات المحلية التي تفيد من دعم الصندوق بزيادة النفقات على الهياكل الأساسية والخدمات بشكل فعال ومنصف وشفاف من حيث الإدارة
تحققت كليا	٦٨,١	٨٠,٣	٦٠,٣	٥٨,٢	٨٢,٥	الحصيلة ٣-١: قيام الحكومات المحلية التي تفيد من دعم الصندوق، ومقدمي الخدمات والمجتمعات المحلية بتوفير مزيد من الهياكل والخدمات الاقتصادية الاجتماعية الأساسية وصيانتها بشكل أكثر فعالية
تحققت كليا	٦٠,٤	٦٩,١	٥٦,٧	*	*	الحصيلة ٤-١: قيام الحكومات المحلية التي تفيد من دعم الصندوق بضمان إدارة قاعدة الموارد الطبيعية المحلية بشكل مستدام بيئيا
*	*	*	*	*	*	الحصيلة ٥-١: قيام الحكومات المحلية التي تفيد من دعم الصندوق بتهيئة بيئة مواتية للتنمية الاقتصادية المحلية
						النتيجة الأساسية ٢: الاستفادة من النماذج التجريبية والدروس المستخلصة في تحقيق الأثر المنشود في السياسات العامة وتكرار تلك النماذج
تحققت جزئيا	٥٢,٠	٥٠,٠	٣٣,٠	٧١,٠	٥٠,٠	الحصيلة ٦-١: تعبير التعديلات التي تدخلها الحكومة على إطار السياسات العامة/الإطار القانوني/التنظيمي عن الدروس المستفادة من برامج الصندوق التجريبية
تحققت كليا	٧٦,٠	٧٨,٢	٧١,٥	٧٥,٦	٨٢,٦	الحصيلة ٧-١: تطبيق النماذج التي يجربها الصندوق على نطاق أوسع عبر قيام وكالات التمويل الأخرى بتكرارها و/أو الحكومة باستخدام موارد ميزانيتها
تحققت كليا	٧٥,٥	٧٥,٦	٧١,٤	٧٥,١	٨٠,٧	المجموع

* النتائج التي لم تحدد لها أي أهداف في عام ٢٠٠٥ ولكن ستحدد لها أهداف في عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧.

١٧ - يؤكد ارتفاع مستوى الأداء في التقييم التشاركي للطلبات (الحصيلة ١-١) على أن برامج التنمية المحلية فعالة إلى حد بعيد في تنفيذ آليات التخطيط التشاركية. وأفادت الأفرقة المعنية بالمشاريع عن اشتداد الحيوية في أوساط السكان المحليين المشاركين بنشاط في عملية التخطيط المحلي. وبما أن السرعة في إنجاز خطط الاستثمار السنوية تشكل شرطاً مسبقاً حاسماً في الأداء من أجل الحصول على التمويل، فقد أضيف الطابع المؤسسي على نهج التخطيط الجديدة في جميع المشاريع في فترات زمنية قصيرة نسبياً. وما برحت توجد مجالات لا تبعث على الارتياح، منها نوعية الخطط، وعدم اتساقها مع التخطيط القطاعي والتخطيط الأرفع مستوى (مثل الاستراتيجيات التي توضع على الصعيد الإقليمي وعلى صعيد المقاطعات واستراتيجيات الحد من الفقر)، وجدوى تكاليف عملية التخطيط المحلية. وبدأت برامج بناء القدرات الخاصة بكل من السلطات المحلية تأخذ وبشكل متزايد مشاعر عدم الارتياح هذه في الاعتبار.

١٨ - وسجل في ٣٨ في المائة من مشاريع الصندوق تركيزاً شديداً على تدريب المرأة وذلك في مجالات تقييم الاحتياجات، ونهج التخطيط التشاركية والرصد والإدارة المالية. وفي بنغلاديش، على سبيل المثال، نظمت حملات للتوعية بحقوق المرأة؛ ومثلت النساء نسبة ٤٤ في المائة من المشاركين في تقييم الاحتياجات وعملية التخطيط. وفي ٧٦ في المائة من برامج التنمية المحلية، قدم للمجموعات والجمعيات النسائية دعمٌ ماليٌ لتنفيذ مشاريع صغيرة الحجم لا سيما للأنشطة المدرة للدخل.

١٩ - ويعكس الأداء في إطار الحصيلة ١-٢ المسائل التي تواجهها السلطات المحلية لرفع إيراداتها ودمج هذه الموارد الإضافية بطريقة شفافة في عملية الميزانية. وتعود أساساً الزيادة في الاستثمارات المحلية المخصصة لتوفير الهياكل الأساسية والخدمات إلى الزيادة في الإيرادات المحلية. وقد بدأت الجهود المبذولة لدمج استراتيجية سليمة لحشد الموارد المحلية والوسائل المناسبة لجمع الضرائب دمجاً أكثر انتظاماً في البرامج الجديدة للتنمية المحلية تؤتي ثمارها. وفي بعض البلدان، مثل بنغلاديش وغينيا، تجاوزت الإيرادات المحلية السنوية في عام ٢٠٠٥ الأهداف التي حددت لها.

٢٠ - ويشكل الاستثمار الرأسمالي في الهياكل الأساسية الاقتصادية - الاجتماعية وفرص الحصول على الخدمات الاجتماعية النتيجة المتوقعة لـ "قدرة الأداء" الجديدة للنظم الحكومية المحلية. وأدى الدعم الذي قدم إلى تلك السلطات المحلية إلى تنمية قدرتها على تيسير نجاح أدائها وقياسه. ويقدم الجدول ٢ مؤشراً لفعالية النظم الحكومية المحلية في مجال توفير الاستثمار الرأسمالي عبر برامج التنمية المحلية، في حين أن الجدول ٣ يقدم موجزاً للجهات التي استفادت من استثمارات الصندوق في مجال التنمية المحلية في عام ٢٠٠٥.

الجدول ٢

النفقات بحسب نوع الاستثمار الرأسمالي - التنمية المحلية، ٢٠٠٥

نوع الاستثمار	عدد المشاريع	الاستثمارات (بالدولار)	متوسط تكلفة الوحدة (بالدولار)	النسبة المئوية للمشاريع
التعليم	٣٤٣	١ ٨٧٩ ١١٤	٥ ٤٧٨	٢٣
الصحة	١٧١	٩٩٦ ٩٧٠	٥ ٨٣٠	١٢
إمدادات المياه	٣٨٥	١ ٥٤٢ ١٨٨	٤ ٠٠٥	١٨
مكاتب الحكومات المحلية، المرافق المجتمعية	٢٧٣	١ ٢٤٢ ٩٤٨	٤ ٥٥٢	١٥
الأسواق، الزراعة، إدارة الموارد الطبيعية	١٠٥٤	١ ٩٠١ ٧٨٤	١ ٨٠٤	٢٣
الطرق والجسور والمجاري السفلية	٥٥٣	٧٠٨ ١٦٧	١ ٢٨٠	٩
المجموع	٢ ٧٧٩	٨ ٢٧١ ١٧١	٢ ٩٧٦	١٠٠

٢١ - مع أن الهدف المتعلق بتوفير الهياكل الأساسية والخدمات لم يتحقق إلا جزئياً (الحصيلة ١-٣)، فإن ما مجموعه ٤٩٣ حكومة محلية مدعومة من الصندوق تمكنت من تقديم ٢ ٩٧٦ استثماراً صغير النطاق بتكلفة بلغ متوسطها ٢ ٩٧٦ دولاراً للاستثمار الواحد. واستفاد من هذه الاستثمارات نحو أربعة ملايين نسمة في ٢٣ بلداً مختلفاً من أقل البلدان نمواً. ومقارنة بعام ٢٠٠٤، ارتفع عدد الاستثمارات الإجمالي بنسبة ١٢ في المائة، مع زيادة قيمة متوسط الاستثمار بنسبة ٢٤ في المائة. ويعود ذلك في معظمه إلى زيادة نصيب مشاريع التعليم والمياه من حافظة المشاريع، والتي يتجاوز معدل تكلفتها مشاريع شق الطرق. غير أن عدد المستفيدين منها تدين بنحو ١٣ في المائة، لأسباب عدة أبرزها تدين نصيب مشاريع الطرق التي ينحو كل استثمار فيها بشكل عام نحو إفادة عدد أكبر بكثير من غيرها من المشاريع. وفي الوقت نفسه، ارتفع متوسط الاستثمار للفرد إلى دولارين وعشرة سنتات.

الجدول ٣

المستفيدون من الاستثمارات الإنمائية المحلية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع
الإنتاجية - ٢٠٠٥

عدد البلدان	الحكومات المحلية المدعومة	متوسط عدد الحكومات المحلية لكل بلد	عدد المشاريع	المستفيدون (بالآلاف)
٧	٢٦٩	٣٨	١٢٩٢	١٠٩٦
٧	٧٤	١٠	١٥٩	١٧٠٠
٦	١١٢	١٨	١٢٩١	١٠٥٠
٣	٣٨	١٢	٣٧	٩٦
٢٣	٤٩٣	٢١	٢٧٧٩	٣٩٤٢

٢٢ - شكل كل من التعليم والنشاط الاقتصادي الريفي ٢٣ في المائة من استثمارات الصندوق في عام ٢٠٠٥، يليهما توفير المياه (١٨ في المائة) والصحة (١٢ في المائة) والطرق والجسور والمجاري السفلية (٩ في المائة). وجرى تكريس أكثر من ٦٠ في المائة من مجمل الاستثمارات لتعزيز الوصول إلى الخدمات الاجتماعية والهياكل الأساسية. وكما حدث عام ٢٠٠٤، استخدم حوالي ربع استثمار الصندوق في عام ٢٠٠٥ لتكوين رأس المال الاقتصادي، مثل الأسواق وإدارة الموارد الطبيعية والزراعة. وتساهم هذه الاستثمارات بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية على الصعيد المحلي.

٢٣ - ويعزى الإنجاز المحدود في مجال إدارة الموارد الطبيعية (الحصيلة ١-٤) إلى طبيعة هذه الأنشطة المعقدة إلى حد بعيد. فهي ذات علاقة بعدد من المسائل الحساسة المختلفة، من قبيل ملكية الأرض التقليدية مقابل نمط ملكية الأرض الحديثة والاستعمالات الرعوية للأرض مقابل الاستعمالات المستقرة، والجرد التفصيلي للأموال والعقارات. وعلاوة على ذلك، فإن عوامل خارجية، بما فيها الجفاف، أرغمت على إعادة تخصيص الموارد المقررة في النيجر، من الاستثمارات الطويلة المدى في إدارة الموارد الطبيعية إلى برامج الطوارئ في مجال الأمن الغذائي. ولم يحدد أي من البرامج المدعومة من الصندوق أهدافاً للتنمية الاقتصادية المحلية لعام ٢٠٠٥، ومن ثم فإن أول تقرير عن هذه النتائج سيقدّم في عام ٢٠٠٦.

٢٤ - وقد كان هناك تباين في الأداء من ناحية النهوض بالنماذج التجريبية من أجل التأثير على السياسة العامة وتكرار هذه النماذج. وتعكس الحصيلة ١-٦، التي تم تحقيقها جزئياً، فترة المخاض الطويل للتعديلات التي أجرتها الحكومات على السياسة العامة والأطر التنظيمية.

ومن ناحية التكرار، كان الأداء مرضياً تماماً، كما هو مبين في الحصيلة ١-٧، مع حالات نجاح ملحوظة في بنغلادش والسنغال وموزامبيق واليمن، من بين بلدان أخرى.

باء - تحليل الأداء للهدف الفرعي ٢: التمويل البالغ الصغر

٢٥ - حدد الصندوق التمويل البالغ الصغر كأداة فعالة للمساهمة بشكل مستدام في الحد من الفقر وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وفي عام ٢٠٠٥، قام الصندوق، وفقاً لنهجه الجديد في التعامل مع التمويل البالغ الصغر كما هو محدد في خطة الأعمال، بتعزيز تركيزه على بناء قطاعات مالية شاملة بوصفها مجال تركيزه الرئيسي في مجال نشاط التمويل البالغ الصغر. ويبدأ التقرير السنوي لعام ٢٠٠٥ القائم على إحراز النتائج التبليغ عن النهج الجديد لتنمية القطاع المالي من أجل بناء قطاعات مالية شاملة. ومن الجوانب البارزة للنتائج التي تحققت في مجال النشاط المعني ما يلي:

(أ) أقر الصندوق برنامجين ماليين شاملين جديدين، فارتفع بذلك عدد البلدان التي تطبق نهجه الجديد للتنمية القطاعية إلى ستة بلدان، بالإضافة إلى برنامج دعم إقليمي لأفريقيا. وكل هذه البلدان من أقل البلدان نمواً الواقعة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. وطلبت بلدان أخرى في أفريقيا وآسيا المساعدة من الصندوق في عام ٢٠٠٦ في بناء قطاع مالي شامل؛

(ب) انتهت رسمياً في ١٩ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥ السنة الدولية للاتمان البالغ الصغر، التي شارك في تنسيقها الصندوق وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية واستضافها الصندوق. وأعد الصندوق تقريراً ختامياً عن الأنشطة العالمية خلال السنة، يمكن الحصول عليه من موقع الصندوق على الإنترنت اعتباراً من نيسان/أبريل؛

(ج) قام أربعة عشر بلداً بتحسين سياساته وبيئته التمكينية لخدمات التمويل البالغ الصغر، بدعم من الصندوق؛

(د) يتلقى ما يناهز ٤٤٠ ٠٠٠ شخص خدمات التمويل البالغ الصغر من مقدمي الخدمات المالية، ومنهم مصارف تجارية، ومؤسسات تجارية غير مصرفية، واتحادات ائتمانية، ومؤسسات التمويل البالغ الصغر، ومصارف محلية، ومن مجموعة أخرى من مختلف مقدمي الخدمات المالية المدعومين من الصندوق؛

(هـ) أظهر سبعة عشر من بين ١٩، أو ٨٩ في المائة، من مقدمي الخدمات المالية المدعومين حالياً من الصندوق اتجاهاً إيجابياً من حيث في الاستدامة المالية.

٢٦ - تعد المؤشرات الأولية لنتائج اتباع نهج التنمية القطاعية تجاه الإدماج المالي مشجعة. ففي أواخر عام ٢٠٠٤ على سبيل المثال، بدأ الصندوق، مع المجموعة المصرفية KfW (ألمانيا) وكورديد (هولندا) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامجاً بمبلغ ١٠,٣ ملايين دولار لبناء قطاع مالي شامل في سيراليون. وكجزء من هذا البرنامج، جرى الاستثمار لدى مجموعة من مقدمي الخدمات المالية. وقد سبق لمقدمي الخدمات المالية المدعومين من البرنامج أن زادوا أعداد زبائنهم النشطين من ١٣ ٠٠٠ إلى ٣٧ ٣٢٥. ويتجاوز ذلك بنسبة ٨٧ في المائة هدف ٢٠ ٠٠٠ زبون المحدد لنهاية عام ٢٠٠٥.

٢٧ - وكجزء من نهج تنمية القطاع المالي، دعم الصندوق تصميم استراتيجيات مالية وطنية شاملة في جمهورية الكونغو الديمقراطية والسنغال ومدغشقر. وجمعت العملية أصحاب المصلحة الرئيسيين، بمن فيهم الحكومة (رئيس الوزراء ووزير المالية)، والبرلمان، ومقدمو الخدمات المالية، والبنك المركزي، والمانحون، ومقدمو الخدمات التقنية، في حوار مركز على قيود القطاع المالي، وتحدياته، وفرصه والرؤية المستقبلية. ويسرّ الصندوق وضع خطط عمل وتصميم برامج دعم وطنية في البلدان الثلاثة بتمويل أولي اشترك فيه البرنامج والصندوق، مع دعوة شركاء آخرين إلى الانضمام. وأشار الاستعراض الأخير لفعالية المعونة على الصعيد القطري لمدغشقر الذي قام به الفريق الاستشاري لمساعدة أكثر الناس فقراً إلى أنه "رغم أنه من السابق لأوانه الحكم على النتائج، فإن العملية حظيت بحكم إيجابي من جانب جميع الشركاء، ويتوافق المحتوى مع مبادئ الممارسة الجيدة". ويبين الجدول ٤ أداء الصندوق على ضوء مختلف نتائج التمويل البالغ الصغر.

٢٨ - من ناحية التغطية (الخصيلة ٢-١)، زاد العدد الإجمالي للزبائن بنسبة ١٦ في المائة، مع توزيع النسبة المئوية للزيادة بالتساوي بين الإناث والذكور. ومن خط أساس قوامه ٣٧٩ ٠١٨ زبوناً في عام ٢٠٠٤، من بينهم ١٧١ ٦٩٠ أنثى، زاد مجموع عدد زبائن الوسطاء الماليين المدعومين من الصندوق ليصل إلى ٤٣٨ ٢٧٢ بحلول نهاية عام ٢٠٠٥، بمن فيهم ١٩٩ ٣٥٢ زبونة. وعموماً، أضاف مقدمو الخدمات المالية الذين يستثمر لديهم الصندوق عدداً من الزبائن يبلغ ٥٩ ٢٥٤ زبوناً في عام ٢٠٠٥. وشكلت الزبونات ٤٥ في المائة من هذا العدد. وبلغ متوسط حجم القروض لهذه المؤسسات ٥٥ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي للفرد في عام ٢٠٠٥.

٢٩ - وتقوم هذه الزيادة في التغطية أساساً على مجموعة مؤلفة من الاستثمارات المؤسسية السابقة التي قام بها الصندوق وشركاؤه لدى مقدمي الخدمات المالية الرئيسيين في غرب أفريقيا. وهي تأخذ في الاعتبار التقارير الخاصة بنهج التنمية القطاعية من أجل التمويل

الشامل في سيراليون. وقد أضاف أول برنامج قطاعي ٣٦٣ ١٥ زبوناً في عامه الأول، شكلت الإناث نسبة ٧٦ في المائة من إجمالي عدد الزبائن. وبلغ متوسط حجم القروض في سيراليون ١٤ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي للفرد، لتصل أشخاصاً أفقر من المتوسط الإجمالي.

٣٠ - ومن ناحية الاستدامة (الحصيلة ٢-٣)، يستوفي أكثر من ٥٠ في المائة من مؤسسات التمويل البالغ الصغر المدعومة من الصندوق المعيار الدولي المتمثل في نوعية الحافظة القوية (الحافظة المعرضة للخطر تكون لمدة ٣٠ يوماً بنسبة تقل عن ٥ في المائة). ويعد هذا المستوى للأداء ملائماً للمؤسسات في هذه المرحلة من دورة تطورها وهو ناتج أساساً عن (أ) ارتفاع المعايير التي حددها الصندوق في اتفاقاته المتعلقة بالأداء؛ و (ب) التحدي الذي يواجهه مقدمو الخدمات المالية الشباب في بناء نظم للحفاظ على نوعية الحافظات عندما يتسارع نموهم. ويرصد الصندوق أداء الحافظة عن كثب ويركز على بناء قدرات هامة حول هذه المسألة. وقد حققت ست عشرة في المائة من المؤسسات الربحية. وهذه استثمارات مؤسسية أقدم في غرب أفريقيا، مما يؤكد أن الصندوق يخاطر ويستثمر في مؤسسات أحدث لم تثبت قدرتها. وتبين النسبة البالغة ٨٩ في المائة من مقدمي الخدمات المالية الذين استثمر الصندوق لديهم وجود اتجاه إيجابي نحو الاستدامة وهو أمر واعد ويعد مؤشراً قوياً على استدامة هذه المؤسسات في المستقبل.

٣١ - وتعكس النسبة المئوية العالية (٩٢ في المائة) للبلدان ذات الهياكل الأساسية الداعمة للصناعة (الحصيلة ٢-٤)، المكونة أساساً من رابطات وشبكات مقدمي الخدمات المالية، اعتراف مقدمي الخدمات المالية بأهمية التعاون من أجل اتباع ممارسات جيدة في بلدان حديثة العهد. مجال التمويل البالغ الصغر. وبالمثل تعكس النسبة المئوية المنخفضة (٦٣ في المائة) لمقدمي الخدمات المالية الذين لديهم عمليات مراجعة حسابات أو تقييمات قائمة على معايير الصناعة (الحصيلة ٢-٥) المجال المخصص الذي يعمل فيه الصندوق في الوقت الحاضر. ويتكون هذا المجال المخصص بشكل كلي تقريباً من البلدان التي تمر بمرحلة البداية أو المرحلة الناشئة في التنمية القطاعية، بما فيها البلدان التي انتهى فيها الصراع. فعلى سبيل المثال، جرت في عام ٢٠٠٥ في سيراليون أول مراجعة لحسابات مقدم خدمات مالية يستوفي معايير مراجعة الحسابات المعترف بها من الفريق الاستشاري لمساعدة أكثر الناس فقراً. وأتاحت فرصة للتعلم لكل من مراجعي الحسابات ومقدمي الخدمات المالية. وستقوم عمليات مراجعة الحسابات المستقبلية للقطاع على هذا المعيار الذي وضع حديثاً.

الجدول ٤

حالات تحقيق أهداف عام ٢٠٠٥ في مجال ممارسة التمويل البالغ الصغر

الناتج والحاصلات الأساسية	تحقيق الأهداف الإجمالية (النسبة المئوية)	مدى تحقيقها
النتيجة الأساسية: إنشاء وسطاء تجزئة مستدامين يقدمون عددا من الخدمات المالية إلى الأسر المعيشية ذات الدخل المنخفض		
الحصيلة ١-٢: زيادة الوسطاء الماليين المدعومين من الصندوق بالأسر المعيشية ذات الدخل المنخفض	نمو إجمالي بنسبة ١٦ في المائة	أنجز كليا
الحصيلة ٢-٢: زيادة اتساع وعمق الخدمات التي يقدمها الوسطاء الماليون المدعومون من الصندوق إلى الأسر المعيشية ذات الدخل المنخفض	** من ١٧ مقدم خدمات مالية، أو ٨٩ في المائة	أنجز كليا
الحصيلة ٢-٣: زيادة استدامة وفعالية الوسطاء الماليين المدعومين من الصندوق الذين يقدمون الخدمة إلى الأسر المعيشية ذات الدخل المنخفض	(الاتجاه: الرجحية) من ١٠ مقدم خدمات مالية، أو ٥٣ في المائة (نوعية الحافظة)	أنجز جزئيا
النتيجة الأساسية: إنشاء الهياكل الأساسية الصناعية الداعمة لتقديم الخدمات المالية إلى الأسر المعيشية ذات الدخل المنخفض		
الحصيلة ٢-٤: قيام الهياكل الأساسية الداعمة للقطاع المالي المحلي	١١ من ١٢ بلدا، أو ٩٢ في المائة	أنجز كليا
الحصيلة ٢-٥: زيادة بروز المؤسسات المالية المدعومة من الصندوق وشفافيتها	١٢ من ١٩ مقدم خدمات مالية، أو ٦٣ في المائة	أنجز جزئيا
النتيجة الأساسية: تعزيز البيئة التمكينية لبناء قطاعات مالية شاملة		
الحصيلة ٢-٦: زيادة قدرة الحكومة على دعم بيئة سياسات عامة مؤدية إلى قطاع مالي شامل	١٤ من ١٥ بلدا، أو ٩٣ في المائة	أنجز كليا
الحصيلة ٢-٧: زيادة قدرة السلطات التنظيمية والرقابية على وضع إطار قانوني موات لقطاع مالي شامل	(٦-٢ و ٧-٢ معا)	أنجز كليا
الحصيلة ٢-٨: توجد استراتيجيات للحكومة والمالين مملوكة وطنيا لدعم بناء قطاعات مالية شاملة	١٥ من ١٥ بلدا، أو ٦٧ في المائة	أنجز جزئيا
المجموع		أنجز كليا

* سترد التقارير المتعلقة بالمؤشر ٢-٢ في الدراسات الاستقصائية الوطنية للأسر المعيشية التي سيجريها الصندوق بمشاركة البنك الدولي في إطار مشروع البيانات. وستقدم التقارير المتعلقة بالنتائج بعد استكمال الدراسات الاستقصائية لخط الأساس والمتابعة.

٣٢ - ويبنى نهج التنمية القطاعية للصندوق قدرة صانعي السياسة الوطنيين على وضع استراتيجيات وطنية للقطاعات المالية الشاملة. ويعمد النهج القائم على معالجة القيود التي تواجه مسائل السياسة العامة إلى بناء قدرة صانعي السياسة على تحديد القيود التي تعوق إنشاء قطاع مالي شامل ثم إزالة أكثرها شدة. وقد حققت تقريبا كل البلدان التي تلقت المساعدة تحسنا فوريا في بيئتها التمكينية (الحصيلة ٦-٢) وهي نتيجة تحققت من خلال التدريب وبناء قدرات السلطات التنظيمية والرقابية (الحصيلة ٧-٢). ووضع أكثر من ثلثي هذه البلدان استراتيجيات مشتركة بين الحكومات والمناخين (الحصيلة ٨-٢). وسترفع هذه النسبة المثوية مع استكمال مزيد من البلدان لإجراءاتها الاستشارية. وقد بدأ في ستة بلدان تنفيذ خطة العمل.

السنة الدولية للائتمانات البالغة الصغر (٢٠٠٥)

٣٣ - في سنة ٢٠٠٣، عينت الجمعية العامة الصندوق، إلى جانب إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، ليكونا بمثابة مركزا لتنسيق أنشطة السنة الدولية للائتمانات البالغة الصغر (٢٠٠٥). وفرت السنة فرصة لإبراز مساهمة التمويل البالغ الصغر في الأهداف الإنمائية للألفية وبناء قطاعات مالية شاملة. وفي سنة ٢٠٠٥، شارك أكثر من ١٠٠ دولة عضو في أنشطة متصلة بالسنة الدولية للائتمانات البالغة الصغر، وأنشأت ٦٢ دولة عضواً لجاناً وطنية لدعم الأنشطة المتصلة بهذه السنة. وعقد أكثر من ٣٥٠ مؤتمراً وحدثاً في جميع أنحاء العالم، كما استضافت أكثر من ١٠٠ مؤسسة أكاديمية حلقات دراسية وأجرت بحوثاً بشأن التمويل البالغ الصغر. وحضر أكثر من ٧٠٠ شخص مجموعة من المناقشات التي ركزت تركيزاً شديداً على التمويل البالغ الصغر والمسائل المتصلة بالقطاعات المالية الشاملة في مؤتمر دام يومين بمناسبة اختتام السنة في الفترة من ٧ إلى ٩ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥ بمقر الأمم المتحدة. وكان من بين أنشطة الدعوة الأخرى برنامج جوائز تنظيم المشاريع البالغة الصغر على المستوى العالمي، الذين نظم ٣٠ مسابقة وطنية للتعرف على منظمي المشاريع ذوي الدخل المنخفض تكريمهم.

٣٤ - ونفذ مشروعان أساسيان متصلان بالسنة بمشاركة مؤسسات بریتون وودز، ومكتب تمويل التنمية التابع لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة العمل الدولية، والصندوق. ويسر الصندوق تنظيم عملية استشارية لأصحاب المصلحة المنتمين لجهات متعددة جمعت الحكومات الوطنية، والبنوك المركزية، والهيئات الإشرافية لمؤسسات مالية مختلفة، ومؤسسات متعددة الأطراف، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، وأصحاب المصلحة في قطاع التمويل البالغ الصغر للنظر في مسائل وتحديات عملية متصلة بالتمويل الشامل. وكانت النتيجة أداة ودليلاً لصانعي السياسة على

الصعيد العالمي، وأسفرت عن "الكتاب الأزرق المتعلق ببناء قطاعات مالية شاملة من أجل التنمية". وهذا الكتاب المشار إليه بشكل عام باسم "الكتاب الأزرق" متاح في الموقع التالي على الإنترنت: www.uncdf.org/bluebook/، وسيكون متيسراً بالصيغة المطبوعة اعتباراً من أيار/مايو ٢٠٠٦.

٣٥ - وجمع مشروع البيانات، الذي يشكل مبادرة أخرى مهمة بدأت خلال السنة الدولية للالتزامات البالغة الصغر، خبراء في مجال الإحصاء وباحثين من مؤسسات بريتون وودز، والأمم المتحدة والحكومات، والبنك المركزي لدول غرب أفريقيا، وعدد من الوكالات الإنمائية المختلفة والقطاع الخاص، لمعالجة الثغرات في مجال البيانات وتوقعات الحاجة إلى بيانات في المستقبل فيما يتعلق بالتمويل الشامل. وبنى مشروع البيانات توافقاً في الآراء بشأن أفضل السبل لقياس عدد الأشخاص الحاصلين على الخدمات المالية، خاصة في البلدان الفقيرة، للتأكد من نوعية ذلك الحصول، وبدء عملية وضع مؤشر عالمي للشمول المالي.

٣٦ - ويقوم الصندوق بدور المستشار في مجال السياسة العامة وبدور مستشار تقني لأسرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لضمان التطبيق المتسق لأفضل ممارسات التمويل البالغ الصغر. وقد وضع الصندوق خطة عمل لمتابعة التوصيات المقدمة إلى البرنامج من عمليات استعراض أعداد وحافظات الفريق الاستشاري لمساعدة أكثر الناس فقراً. وحظيت خطة العمل بموافقة الفريق التنفيذي للبرنامج، وجرى تبليغ سياسة البرنامج في مجال التمويل البالغ الصغر إلى جميع الموظفين. وكجزء من تنفيذ هذه السياسة، يعمل الصندوق عن كثب مع البرنامج لضمان جودة برامج ومشاريع البرنامج في مجال التمويل البالغ الصغر.

ثالثاً - نتائج الإدارة

جيم - تحليل الأداء للهدف الفرعي ٣: الأداء التنظيمي

٣٧ - في النصف الثاني من عام ٢٠٠٥، وضع الصندوق إطاراً لقياس الأداء التنظيمي. ويستعمل هذا الإطار كنقطة انطلاق سجل النتائج المتوازن لبطاقة تسجيل للبرنامج فيما يخص المكاتب القطرية. وكما هو الحال بالنسبة للبرنامج، يتم قياس الأداء وفقاً لأربعة مناظير مختلفة: التعلم والنمو، ورضا الزبون، والفعالية الداخلية والموارد المالية. وجرى بالنسبة لكل منظور تحديد عدد من الأهداف الاستراتيجية، التي تتطابق مع خطة إدارة الصندوق، وكذلك مؤشرات لقياس النجاح وأهداف الأداء. وفيما يخص بعض الأهداف الاستراتيجية، لا تزال المؤشرات قيد الإعداد، بينما لم تحدد أي أهداف لعام ٢٠٠٥ فيما يخص أخرى. ونتيجة لذلك، لا يمكن أن يقدم سوى عدد محدود من التقارير عن عام ٢٠٠٥. وفي كل حالة، ستحدد الأهداف وستتاح النتائج وتستعمل في عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧.

٣٨ - ويقدم الجدول ٥ عرضاً عاماً لنتائج عام ٢٠٠٥ بشأن الأداء التنظيمي. ويحتوي العرض العام على حوالي نصف الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات المستعملة في سجل النتائج المتوازن للصندوق، مع كون التوازن يستعمل أساساً لأغراض الإدارة الداخلية.

الجدول ٥

تحقيق أهداف عام ٢٠٠٥ للأداء التنظيمي^(١)

المشور	الهدف الاستراتيجي	المؤشر	هدف عام ٢٠٠٥	نتيجة عام ٢٠٠٥
التعلم والنمو	التوسع جغرافياً إلى المزيد من أقل البلدان نمواً، بما فيها البلدان الأقل نمواً في حالة ما بعد الصراع	أقل البلدان نمواً التي توجد فيها برامج للصندوق (استثمار يبلغ ٥٠.٠٠٠ دولار/في العام)	٢٨ من أقل البلدان نمواً	٢٦ من أقل البلدان نمواً
		البلدان الأقل نمواً في حالة ما بعد الصراع التي توجد فيها برامج للصندوق	١٤ من أقل البلدان نمواً	١٣ من أقل البلدان نمواً
	زيادة متوسط حجم الاستثمار	الاستثمار لكل بلد من أقل البلدان نمواً في العام	٠,٧٢ مليون دولار	
رضا الزبائن	تحسين الشراكة الاستراتيجية مع البرنامج ومع باقي منظومة الأمم المتحدة	رضا المكتب القطري للبرنامج عن النوعية العامة للشراكة مع الصندوق	٧٥٪	٧٣٪
الفعالية الداخلية	زيادة الموظفين على الصعيد الإقليمي والقطري للاقتراب أكثر من الزبائن والاستثمارات	نسبة الموظفين الفنيين العاملين على الصعيدين القطري والإقليمي	لا هدف	٦٣٪
	تعزيز تنسيق الأمم المتحدة	دمج الصندوق في إطار برجة الأمم المتحدة على الصعيد القطري	لا هدف	٢٦ من أقل البلدان نمواً
	تحسين فعالية الإنجاز	نسبة النفقات الإدارية إلى مجموع النفقات	٢٦٪	٣٢٪
		رضا المكتب القطري للبرنامج عن توقيت تقديم الدعم التشغيلي	لا هدف	٦٤٪
	تعزيز "إدارة الناس"	إدراك الموظفين	لا هدف	٦٥٪
الموارد المالية	تحقيق أهداف تعبئة الموارد	الموارد الأساسية المعبأة	١٣ مليون دولار	١٠,٧ مليون دولار*
		الموارد غير الأساسية المعبأة	١٢ مليون دولار	١٠,١ ملايين دولار
	ضمان الإنجاز وفقاً للخطة	الإنجاز وفقاً لحدود الإنفاق السنوي الموافق عليها	لا هدف	٧٤٪

* يشمل مساهمة أساسية لعام ٢٠٠٥ قدرها ١,٢ مليون دولار، دُفعت في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ ولكنها لم تسجل كإيرادات إلا في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦.

(١) تم تعديل الجداول ٥ و ٦ و ٧ لتعكس بشكل أدق النفقات الفعلية للبرامج في السنتين ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥. ويتصل هذا التعديل بالتعديلات المحاسبية التي جرت بين عامي ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥ لبلد واحد يعمل فيه الصندوق.

٣٩ - وفي عام ٢٠٠٥، كان لدى الصندوق برامج جارية ذات استثمارات بلغت ٥٠.٠٠٠ دولار أو أكثر في ٢٦ من أقل البلدان نمواً، نصفها كان يمر بحالة ما بعد انتهاء الصراع. ولم يبلغ متوسط النفقات لكل من البلدان الأقل نمواً سوى ٠,٧٢ مليون دولار، أساساً بسبب إنجاز عام للبرامج أدنى مما هو مقرر في مجالي التنمية المحلية ونشاط التمويل البالغ الصغر. وكان الإنجاز منخفضاً بشكل خاص في الجزء الأول من العام، عندما كان الصندوق منهماكماً بشدة في عملية إدارة التغيير. وتطلبت تلك العملية أن يؤخذ وقت الموظفين من المهام العادية لصياغة البرامج وتنفيذها ورصدها. وارتفع إنجاز البرامج كثيراً مع اقتراب الربع الأخير، عندما اتضحت الخطوط العريضة لنموذج الأعمال الجديد، وجرى إقرار خطة العمل، وتم تعيين أمين تنفيذي جديد وبدأ العمل بالهيكل التنظيمي الجديد.

٤٠ - وكان الرضا العام للزبائن جيداً، مع قيام عدد قياسي بلغ ٦٢ مكتباً قطرياً من مكاتب البرنامج بالتبليغ من خلال الدراسة الاستقصائية لمنتجات المقر وخدماته بشأن الشراكة العامة مع الصندوق. وقيم ٧٥ في المائة تقريباً من هذه المكاتب الشراكة على أنها جيدة أو جيدة جداً. وستتاح معلومات إضافية عن رضا الزبون في سنة ٢٠٠٦، عندما تدرج عدة مسائل متصلة بالصندوق في الدراسة الاستقصائية للبرنامج عن الشراكة. وكان رضا المكاتب القطرية عن توقيت الدعم التشغيلي للصندوق أدنى نوعاً ما عما كان عليه في عام ٢٠٠٤، حيث بلغ ٦٤ في المائة.

٤١ - وفي مجال الفعالية الداخلية، أظهرت المؤشرات وجود لا مركزية سريعة بين موظفي الفئة الفنية ليكونوا أقرب إلى زبائننا في أقل البلدان نمواً، مع تعيين ما يناهز ثلثي موظفي الصندوق الفنيين على الصعيد القطري أو الإقليمي بحلول نهاية عام ٢٠٠٥. وبلغ إدراك الموظفين، وهو مؤشر يستعمله كل من البرنامج والصندوق لقياس رضا الموظفين بشكل عام من خلال الدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين، ٦٥ في المائة، أي تقريباً نفس النسبة عند موظفي مقر البرنامج (٦٥,٧٥ في المائة). وكان ذلك دليلاً على استمرار التزام موظفي الصندوق بمهمته وأنشطته، خاصة إذا أخذنا في الحسبان عملية إدارة التغيير الصعبة التي جرت في عام ٢٠٠٥.

٤٢ - وكان الأداء التنظيمي أقل مدعاة للرضا في مجال الموارد المالية. ورغم استمرار سجل الأداء الممتاز للصندوق الموثق في التقرير السنوي القائم على إحراز النتائج، وتقييم الأثر المستقل لعام ٢٠٠٤ وتقارير تقييم أخرى، فإن إجمالي الإيرادات الأساسية وغير الأساسية بلغ مستوى لم يتجاوز حوالي ٢١ مليون دولار في عام ٢٠٠٥، وكانت الإيرادات غير الأساسية مساوية تقريباً للإيرادات الأساسية. ومن المأمول في ضوء ما يبذله البرنامج والصندوق من جهود حثيثة مجتمعة لتعبئة الموارد، أن يتضاعف تقريباً إجمالي الإيرادات في سنة ٢٠٠٦ لتوفير الزيادة المقررة في استثمارات الصندوق في أقل البلدان نمواً. وقد بلغ

الإنتاج العام من الموارد الأساسية ٧٤ في المائة. وكما سبقت الإشارة، تأثر إنجاز البرامج ونسبة النفقات الإدارية إلى النفقات البرنامجية سلبيًا بسبب تأثير عملية إدارة التغيير. فالعملية أخذت الوقت والموارد من عملنا الميداني المهم وزادت نفقاتنا الإدارية. ويكمن سبب آخر لانخفاض الإنجاز البرنامجي في أن معظم المشاريع المدعومة من الصندوق كانت إما في نهاية دورة تنفيذها أو في مرحلة التنفيذ المبكرة.

رابعاً - التحليل المالي

٤٣ - كما أشير أعلاه، وصل إجمالي الإيرادات الأساسية في عام ٢٠٠٥ إلى ١٠,٧ ملايين دولار. ويعد ذلك انخفاضاً كبيراً بالنسبة لمبلغ ١٧,٦ مليون دولار المسجل في عام ٢٠٠٤، و ٢٦,٩ مليون دولار المسجل في عام ٢٠٠٣. وكان هذا أدنى كذلك من النفقات الأساسية الفعلية للسنة (انظر الجدول ٦)، مع تمويل الثغرة من الاحتياطات النقدية. فإذا استطاع الصندوق حشد الموارد كما هو مبين في خطة أعماله، فإن الإيرادات الأساسية ونفقات البرامج الأساسية ستحقق التوازن ثانية في سنتي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧، ليصل مستوى كل منهما إلى نحو ١٨ مليون دولار.

٤٤ - وفي ما يتعلق بالنفقات، كان هناك اتجاه نحو الارتفاع في كل من نفقات البرامج الأساسية وغير الأساسية بالمقارنة مع عام ٢٠٠٤، حيث تشكل النفقات غير الأساسية نسبة ٣٩ في المائة من إجمالي نفقات البرامج. وبلغت نفقات الميزانية الإدارية مستوى عالٍ بشكل استثنائي في عام ٢٠٠٥ بسبب التكاليف المصاحبة لعملية إدارة التغيير ولأن جميع المدفوعات لخدمات الأمم المتحدة والبرنامج لفترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ قد تمت في عام ٢٠٠٥.

الجدول ٦

اتجاهات النفقات، ٢٠٠١-٢٠٠٥^(٢)

النفقات	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥
نفقات البرامج	٣٦,٥ دولار	٢٣,٧ دولار	١٦,٧ دولار	١٨,١ دولار	٢٢,١ دولار
- منها الأساسية	٣٤,٩	٢١,٥	١٠,٨	١٢,٥	١٣,٥
- منها غير الأساسية	١,٦	٢,٢	٥,٩	٥,٦	٨,٦
نفقات المقر	٦,٠	٥,٥	٦,٢	٥,٣	٦,٧
المجموع	٤٢,٥ دولار	٢٩,٢ دولار	٢٢,٩ دولار	٢٣,٤ دولار	٢٨,٨ دولار

(٢) انظر الحاشية ١.

٤٥ - ويبين الجدول ٧ أنه في عام ٢٠٠٥ كان أكثر من ٨٠ في المائة من إجمالي نفقات الصندوق على الصعيد الميداني من نصيب منطقة أفريقيا، مما يعد استمراراً لنمط نفقات البرامج في السنوات الماضية. وعلاوة على ذلك، يبين الجدول أن الصندوق أنفق ٢,٥ مليون دولار من الموارد غير الأساسية بشكل رئيسي على أنشطة تتصل بالسنة الدولية للائتمانات البالغة الصغر.

الجدول ٧

نفقات البرامج حسب المنطقة وحسب مجال النشاط (بملايين الدولارات)^(٣)

المجموع	التمويل البالغ الصغر	التنمية المحلية	المناطق/الأغراض المحددة
١٦,٧ دولار	١,٨ دولار	١٤,٩ دولار	أفريقيا
٠,٨	٠,٠	٠,٨	آسيا
٠,٤	٠,٢	٠,٢	الدول العربية
١,٠	٠,٠	١,٠	أمريكا اللاتينية
٠,٧	٠,١	٠,٦	البحث والتطوير/التقييم
٢,٥	٢,٥	٠,٠	سنة الائتمانات البالغة الصغر
٢٢,١ دولار	٤,٦ دولار	١٧,٥ دولار	المجموع

(٣) انظر الحاشية ١.

خطة الاستثمار، ٢٠٠٦-٢٠٠٧

أفريقيا	٢٠٠٦ (بالدولارات)	٢٠٠٧ (بالدولارات)
إثيوبيا	٤٠٠ ٠٠٠	٤٠٠ ٠٠٠
إريتريا	٦٥٠ ٠٠٠	٤٠٠ ٠٠٠
أنغولا	٣٣٣ ٠٠٠	٧٩٨ ٠٠٠
أوغندا	٥٥٠ ٠٠٠	٤٥٠ ٠٠٠
بنين	٨٣٠ ٠٠٠	١ ٧٠٠ ٠٠٠
بوركينافاسو	١ ١٨٧ ٠٣٣	٢ ٢٢٢ ٩٦٧
بوروندي	٥٠٠ ٠٠٠	٧٥٠ ٠٠٠
تشاد	٣٦٦ ٠٠٠	٤٩٨ ٠٠٠
تشانينا	٤٠٠ ٠٠٠	١ ٥٥٠ ٠٠٠
توغو	٨٦١ ٩١٠	٦٠٠ ٩٠٩
جزر القمر	٥٠ ٠٠٠	٣٥٠ ٠٠٠
جمهورية أفريقيا الوسطى	٣٦٧ ٠٠٠	٥٠١ ٠٠٠
جمهورية الكونغو الديمقراطية	١ ٢٠٠ ٠٠٠	١ ٥٠٠ ٠٠٠
دول غرب أفريقيا	٢٥٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠
رواندا	١ ١٠٠ ٠٠٠	١ ١٠٠ ٠٠٠
زامبيا	٢٥٠ ٠٠٠	٦٥٠ ٠٠٠
السنغال	٢ ١٢٥ ٠٠٠	١ ٨٠٠ ٠٠٠
سيراليون	٦٩٦ ٠٠٠	٩٥٦ ٤٩١
غامبيا	٤٠ ٠٠٠	٨٣٠ ٠٠٠
غينيا	١ ١٠٠ ٠٠٠	١ ١٣٠ ٠٠٠
غينيا - بيساو	٣٧٥ ٠٠٠	٩٧٢ ٥٠٠
ليبيريا	٧٥٠ ٠٠٠	١ ٧٣٢ ٠٠٠
ليسوتو	١٥٠ ٠٠٠	٣٠٠ ٠٠٠
مالي	١ ٥٠٠ ٠٠٠	١ ٥٠٠ ٠٠٠
مدغشقر	٦٥٥ ٠٠٠	١ ٠٣٠ ٠٠٠
ملاوي	٥٠٠ ٠٠٠	١ ٣٠٠ ٠٠٠
موريتانيا	٦٤٠ ٠٠٠	٨٠٠ ٠٠٠
موزامبيق	٣ ٠٥٠ ٠٠٠	٣ ٩٠٠ ٠٠٠
النيجر	٦٣٠ ٠٠٠	١ ٠٠٠ ٠٠٠
مجموع أفريقيا (٢٨ من أقل البلدان نموا*)	٢١ ٥٠٥ ٩٤٣	٣٠ ٩٢١ ٨٦٧

آسيا	٢٠٠٦ (بالدولارات)	٢٠٠٧ (بالدولارات)
أفغانستان	١٥٠.٠٠٠	٧٠٠.٠٠٠
بنغلاديش	١ ٨٠٠.٠٠٠	٢ ٥٠٠.٠٠٠
بوتان	٦٥٠.٠٠٠	٧٠٠.٠٠٠
توفالو	-	١٥٠.٠٠٠
تيمور - ليشتي	٦٧٠.٠٠٠	٨٣٠.٠٠٠
جزر سليمان	٤٠٠.٠٠٠	٥٠٠.٠٠٠
جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	٤٥٠.٠٠٠	١ ٧٠٠.٠٠٠
ساموا	-	١٥٠.٠٠٠
فانواتو	-	١٥٠.٠٠٠
كمبوديا	٤٥٠.٠٠٠	٢٥٠.٠٠٠
كيريباتي	-	١٥٠.٠٠٠
ملديف	٣٥٠.٠٠٠	٩٥٠.٠٠٠
نيبال	٢ ١٤٥.٠٠٠	٢ ٥٠٠.٠٠٠
مجموع آسيا (١٣ من أقل البلدان نموا)	٦ ٦٦٠.٠٠٠	١١ ٢٣٠.٠٠٠
الدول العربية	٢٠٠٦ (بالدولارات)	٢٠٠٧ (بالدولارات)
السودان	٦٣٥.٠٠٠	١ ٤٥٠.٠٠٠
الصومال	٢٤٥.٠٠٠	٨٠٠.٠٠٠
اليمن	١ ٥٠٠.٠٠٠	٨٠٠.٠٠٠
مجموع الدول العربية (٣ من أقل البلدان نموا)	٢ ٣٨٠.٠٠٠	٣ ٠٥٠.٠٠٠
منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	٢٠٠٦ (بالدولارات)	٢٠٠٧ (بالدولارات)
هايتي	١ ٠٠٠.٠٠٠	١ ٠٠٠.٠٠٠
مجموع منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي (١ من أقل البلدان نموا)	١ ٠٠٠.٠٠٠	١ ٠٠٠.٠٠٠
استثمارات الصندوق	٢٠٠٦ (بالدولارات)	٢٠٠٧ (بالدولارات)
المجموع لكافة المناطق (٤٥ من أقل البلدان نموا)	٣٥ ٨٠١ ٥٦٦	٤٩ ٦٨٩ ٩٥٨