

Distr.: General
14 November 2017
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



الدورة العادية الأولى لعام ٢٠١٨

٢٢-٢٦ كانون الثاني/يناير ٢٠١٨، نيويورك

البند ٤ من جدول الأعمال المؤقت

صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

الإطار الاستراتيجي لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، للفترة ٢٠٢١-٢٠١٨

موجز

تعرض هذه الوثيقة الإطار الاستراتيجي لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية للفترة ٢٠٢١-٢٠١٨. وهو يهدف إلى دعم تحقيق الهدفين ١ و ١٧ من أهداف التنمية المستدامة في أقل البلدان نمواً من خلال تسخير التمويل لغرض الإدماج، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وسائر شركاء الأمم المتحدة. وسينفذ الصندوق ذلك بالاستفادة مما راكمه من سنوات خبرة في مجال توسيع الأسواق المالية الشاملة للجميع ونظم تمويل التنمية المحلية التي تساعد على تحرير التمويل العام والخاص على المستوى المحلي.

وسيسعى الصندوق، بناءً على كفاءاته الأساسية، إلى إيجاد حلول تمويل ابتكارية من خلال: (أ) الشمول المالي الذي يوسع نطاق الفرص المتاحة أمام الأفراد والأسر المعيشية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في الاقتصاد المحلي، مع التركيز على الخدمات المالية الرقمية؛ و (ب) تمويل التنمية المحلية الذي يبين مدى قدرة اللامركزية المالية وتمويل البلديات وتمويل المشاريع المنظمة على تعزيز التوسع الاقتصادي المحلي والتكيف مع المناخ على المستوى المحلي. ويتضح التمكين الاقتصادي للمرأة في كل أعمال الصندوق.



ويبين الإطار الاستراتيجي الطريقة التي سيعزز من خلالها الصندوق أدوات الإقراض والضمان الخاصة به إلى جانب المنح والمساعدة التقنية التي يقدمها، ويعرض دور برنامج الاستثمار لأقل البلدان نمواً في إتاحة نهج التمويل المختلط لمجموعة أوسع من شركاء الأمم المتحدة، إذا ما طلب منه ذلك وحصل على التمويل لهذا الغرض.

ويحدد الإطار الاستراتيجي أربعة سيناريوهات لربط النتائج بالموارد، ويزود الدول الأعضاء بالوسائل اللازمة لإعادة الالتزام بدعم الصندوق من أجل تحقيق السيناريو المثالي الذي يشمل ٢٥ مليون دولار سنوياً من الموارد الأساسية؛ و ٧٥ مليون دولار سنوياً من تمويل البرامج؛ و ٥٠ مليون دولار لرسملة صندوق الاستثمار في أقل البلدان نمواً. وسيوفر ذلك الدعم للوجود الاستراتيجي في ٤٠ بلداً من أقل البلدان نمواً.

وقد يود المجلس التنفيذي أن يحيط علماً بالإطار الاستراتيجي للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١.

أولاً - السياق العالمي: الفرص والتحديات

١ - تلتزم خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ بعدم ترك أي أحد خلف الركب وتحقيق الأهداف والغايات لجميع الدول وجميع شرائح المجتمع. وتبين خطة عمل أديس أبابا وخطة عام ٢٠٣٠ الحاجة إلى توفر مصادر تمويل متعددة من القطاعين العام والخاص، ومحلياً ودولياً، للعمل معاً بفعالية وفي تشكيلات جديدة. ولكن جزءاً ضئيلاً من أصول الاستثمار على الصعيد العالمي يستهدف القطاعات والبلديات التي تنهض بالتنمية المستدامة في البلدان النامية. وتركز تدفقات الاستثمار الموجهة إلى أقل البلدان نمواً على عدد قليل جداً من البلدان والقطاعات، وتندفق في أقل البلدان نمواً في كثير من الأحيان نحو الصناعات الاستخراجية أو العقارات أو ممرات بنى تحتية ضيقة. وبين عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٥، خصصت نسبة ٧ في المائة فقط من التمويل الخاص الذي حشدته التمويل الإنمائي الرسمي من خلال ضمانات وأدوات أخرى للقطاع الخاص لأقل البلدان نمواً. ويتوخى أصحاب مصلحة متعددون الحذر حيال الاستثمار في الاقتصادات المحلية نظراً إلى شواغل بشأن القدرة الاستيعابية ووجود المخاطر وانخفاض العائدات والاستدامة.

٢ - ويكمن الخطر في استمرار تخصيص الموارد بسبل ترسخ أوجه الاستبعاد وأوجه اللامساواة بين البلدان وداخلها بدلاً من التغلب عليها. وقد تمر مبادرات هامة يمكن أن تحدث أثراً تحويلياً على المستوى الاقتصادي المحلي في أقل البلدان نمواً دون أن يلتفت إليها المستثمرون في القطاعين العام والخاص.

٣ - ويستخدم صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية^(١) المساعدة الإنمائية الرسمية من أجل تسخير التمويل لغرض إدماج الفئات التي يمكن أن تُترك خلف الركب. ويهدف الصندوق إلى زيادة التمويل وتحويل ديناميته نحو المستوى المحلي، بحيث يتم توفير حيزٍ لأقل البلدان نمواً لعرض نهج تمويل ابتكاري "تجذب" ما يلزم من التمويل الإضافي من القطاعين العام والخاص وعلى المستويين المحلي والدولي لتسريع وتيرة التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ثانياً - المبادئ التوجيهية للإطار الاستراتيجي

٤ - تسخير التمويل لغرض الإدماج - يستخدم الصندوق البيانات والتحليلات والدراسات الاستقصائية لتحديد "مواضع الشكوى" والاحتياجات غير الملباة التي يؤدي فيها الافتقار إلى سبل الحصول على التمويل إلى إعاقة التنمية. ويوفر مزيجاً من المساعدة التقنية وأدوات رأس المال لمساعدة شركائه على إعداد واختبار ردود مبتكرة. ويمهد الصندوق، بفضل ما له من أثر على صعيد المحاكاة، السبيل لأصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص لتكرار نماذج قابلة للاستمرار وترسيخها. ويدعم الصندوق أيضاً التغييرات السياسية والتنظيمية لضمان إحداث التغيير في النظم الإيكولوجية (المجتمعات الاقتصادية) وزيادة تنمية السوق وتطوير النظم.

٥ - تلبية احتياجات أقل البلدان نمواً - يركز الإطار الاستراتيجي على ولاية الصندوق لتقديم الدعم إلى أقل البلدان نمواً "أولاً وقبل كل شيء"، والاعتراف بالتحديات والفرص الفريدة التي تواجهها هذه البلدان. ويحدد برنامج عمل إسطنبول هدفاً يتمثل في تمكين نصف عدد أقل البلدان نمواً من استيفاء

(١) صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية منظمة مستقلة مرتبطة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو المدير الإداري لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية.

معايير رفع أسمائها من قائمة أقل البلدان نمواً بحلول عام ٢٠٢٠. والصندوق ملتزم بمساعدة أقل البلدان نمواً على بلوغ ما حددته من أهداف لرفع أسمائها من تلك القائمة من خلال مسارات شاملة، ودعم الانتقال السلس بعد عملية رفع الأسماء من القائمة.

٦ - التركيز على ”الميل الأخير“ وتقبل المخاطر - الصندوق مصمم بطريقة تمكنه من تحمل المخاطر والعمل حيث يركز القلائل على المناطق المحلية، وعلى الرجال والنساء؛ والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ والحكومات المحلية التي تعاني من نقص الخدمات والاستبعاد؛ وحيث تكون الاحتياجات الإنمائية أكبر ما يكون؛ وحيث تندر بشدة تدفقات التمويل.

٧ - المواءمة مع الخطط العالمية - الإطار الاستراتيجي متواءم مع خطة عام ٢٠٣٠، ويركز أساساً على الهدف ١ من أهداف التنمية المستدامة بشأن القضاء على الفقر، والهدف ١٧ بشأن وسائل التنفيذ. ويسهم الصندوق في أهداف أخرى عن طريق تحديد الغايات حيثما يمكن أن تتغلب حلول التمويل المحلية على العقبات الكأداء التي تعيق التقدم^(٢). ويشدد الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات على أهمية هذه النهج المتكاملة. ويتواءم الإطار الاستراتيجي أيضاً مع خطة عمل أديس أبابا؛ واتفاق باريس بشأن تغير المناخ؛ والخطة الحضرية الجديدة. وسيحتفظ بالمرونة اللازمة لمعالجة القرارات المنبثقة عن متابعة عمليات استعراض السياسات الصادر بها تكليف، لا سيما فيما له صلة بمسائل التمويل الابتكاري.

٨ - الاستفادة من أوجه القوة - يستفيد هذا الإطار الاستراتيجي من أوجه قوة الصندوق ومن الإمكانيات التي تتيحها ولايته في مجال الاستثمار. وسيواصل الصندوق السعي إلى إيجاد حلول للتمويل الابتكاري بالسبل التالية:

(أ) الشمول المالي الذي يوسع نطاق الفرص المتاحة أمام الأفراد والأسر المعيشية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في الاقتصاد المحلي. ويساعد الصندوق على توفير منتجات متباينة للنساء والرجال لكي يتسنى لهم الخروج من دائرة الفقر وإدارة حياتهم المالية والاستثمار في أعمالهم التجارية وأصولهم الإنتاجية وبناء مستقبل أكثر مرونة لأنفسهم ولأسرهم بالاستفادة من التكنولوجيا الرقمية وغيرها من التكنولوجيات الجديدة؛

(ب) التمويل الإنمائي المحلي الذي يبين مدى قدرة اللامركزية المالية وتمويل البلديات الابتكاري وتمويل المشاريع المنظمة على تحريك التمويل العام والخاص الذي يركز عليه التوسع الاقتصادي المحلي، والتمكين الاقتصادي للمرأة، والتكيف مع تغير المناخ، والتنمية المستدامة؛

(ج) برنامج الاستثمار في أقل البلدان نمواً الذي يوفر وسيلة لتوسيع نطاق تنفيذ الأدوات الرأسمالية في مجموعة متزايدة من المشاريع في مرحلتها الأخيرة في أقل البلدان نمواً. وتوفر برامج الصندوق في المجالين المذكورين أنفاً ”المادة الأولية“ وتقلص مخاطر فرص الاستثمار من أجل ”اجتذاب“ تمويل محلي ودولي إضافي. ويستند برنامج الاستثمار في أقل البلدان نمواً إلى الإدارة المركزية للمخاطر في الصندوق وسياسات القروض والضمانات؛ وتعزيز عمليات بذل العناية الواجبة لفحص القروض أو الضمانات المحتملة وتقييم مخاطرها؛ وتخصيص وزيادة القدرات لإدارة الاستثمارات الرأسمالية من غير المنح والإشراف

(٢) تشمل الأهداف ٥ و ٧ و ٨ و ٩ و ١٠ و ١١ و ١٣. ويمكن أن يسهم عمل الصندوق أيضاً في توسيع نطاق الاستجابات المتعلقة بالهدف ١٦ في البلدان المتضررة من النزاعات أو الكوارث الطبيعية.

عليها بوصفها حافظة وضمان مساءلة قوية. وإذا توفّر التمويل والطلب، يمكن للبرنامج في نهاية المطاف أن يوسع نطاقه لينظر في مجموعات أنشطة تمويل الميل الأخير لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظومة الأمم المتحدة الإنمائية عموماً فيما يتعلق بمجموعة من أهداف التنمية المستدامة. وسيرتكز البرنامج على البحث عن نماذج مبتكرة للحصول على الموارد مع طائفة متنوعة من الشركاء من القطاعين العام والخاص.

٩ - ”التعلم بالممارسة“ والابتكار في سبيل توسيع النطاق - سيواصل الصندوق الارتكاز في تدخلاته على أدلة سليمة ودروس مستفادة، وهو ملتزم ببناء قاعدة أدلة آمنة بشأن أثر عمله على المدى الطويل. وسيرتكز الصندوق على جمع البيانات وتحليل واستخدام الدراسات الاستقصائية المتعلقة بالعرض والطلب، لأنها تكشف عن الأسواق؛ وتحرك الابتكارات؛ وتوجّه السياسات وتطوير النظم. وسيواصل الصندوق اللجوء بشكل مكثف إلى استخدام المعجلات الرقمية بالاستناد إلى الأدلة التي تبين زيادة الكفاءة وتنمية الأسواق الجديدة وزيادة الإدماج في عدد من الأهداف^(٣). ومن خلال هذه النهج، يسعى الصندوق إلى مساعدة أقل البلدان نمواً والشركاء المنفذين الآخرين على توسيع نطاق التجارب الناجحة وتكرارها.

ثالثاً - الدروس المستفادة من الإطار الاستراتيجي السابق

- ١٠ - استخلص الصندوق دروساً هامة خلال تنفيذ الإطار الاستراتيجي السابق من استعراض منتصف المدة؛ واستعراض خارجي لنظام الصندوق للقياس على أساس النتائج، أجري بتمويل من مكتب التقييم المستقل التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ وتقرير توليفي داخلي عن نتائج سبع عمليات تقييم خارجي من أصل ثمانٍ استُكمِلت منذ بداية تطبيق الإطار الاستراتيجي السابق^(٤).
- ١١ - وتمّ التوصل إلى أن الصندوق أعد ونفذ برامج لتحسين حياة الفقراء والمجتمعات المحلية. واعتبر أنه قام بعمل جيد في تصميم تدخلات متعلقة بأولويات أقل البلدان نمواً، وأنه في وضع جيد لإزاء أصحاب المصلحة الآخرين المعنيين بالتنمية، ومتماشٍ مع احتياجات الشركاء المنفذين. وتمّ التوصل إلى أنه أحسن تناول مسألة الشؤون الجنسانية تحديداً، مع الإدماج المالي للمرأة وإشراك المرأة في عمليات صنع القرار المحلية التي تحظى بالأولوية في تصميم البرامج. وشملت المجالات التي يمكنه أن يحسن أدائه فيها الحاجة إلى تحسين صياغة النتائج المتوقعة التي تتجاوز مستوى الشركاء في التنفيذ المباشر، والتأكد من أن نظم الإشراف قادرة على دعم طموح الصندوق بصورة أفضل للتأثير في تنمية الأسواق والنظم التي تدفع الإدماج.
- ١٢ - واعتُبر أن المنظمات الشريكة للصندوق في مجال التمويل الشامل أحسنت استخدام المنتجات والخدمات المالية الجديدة. وساعدتها الابتكارات التكنولوجية، مثل قنوات الإيصال الرقمي، على الوصول إلى أعداد متزايدة من العملاء ذوي الدخل المنخفض مما أدى إلى زيادة إمكانية حصولهم مثلاً على الطاقة النظيفة بتكلفة ميسورة أو على منتجات ادخار رسمية. ويسهم الدعم المقدم من الصندوق لتحسين الإدارة المالية العامة عن طريق الحكومات المحلية عادةً في زيادة الاستثمارات في البنية التحتية الإنتاجية وتحسين الأمن الغذائي والتغذية لدى الأسر المعيشية، عند الاقتضاء. وعلى الرغم من أن الصندوق يقوم بعمل

(٣) <https://www.betterthancash.org/tools-research/reports/accelerators-to-an-inclusive-digital-payments-ecosystem>

(٤) في إطار عمل الصندوق المتعلق بالإشراف على جودة التقييم فيه، ووفقاً لسياسة التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أجرى مكتب التقييم المستقل تقييماً خارجياً لجودة هذه التقييمات، وأسند ثلاث درجات '٥' (مرضية) ودرجتي '٦' (مرض جداً) إلى التقييمات الخمسة المقدمة بحلول تموز/يوليه ٢٠١٧.

جيد في تحديد الشركاء المنفذين المناسبين، ينبغي له تحسين أدائه في كفاءة إنجاز البرامج في مواعيدها وتنفيذ رصد سليم والإبلاغ عن النتائج وإدارة المعارف، ولا سيما خلال مرحلة الابتكار.

١٣ - وفيما يتعلق بالأثر والاستدامة، تصل تدخلات الصندوق عادةً إلى فئات السكان في مرحلة الميل الأخير. ويمكن للصندوق أن يوسع ابتكاراته بصورة أكثر انتظاماً لأن معظم البرامج تفتقر إلى نظم رصد وإدارة واضحة تماماً تدفع هذا التحول. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي أن يعمل الصندوق بطريقة أكثر استراتيجية مع طائفة أوسع من الجهات الفاعلة في مجالي السياسات والأسواق طوال فترة دورته البرنامجية.

١٤ - واعتبرت الجهود التي بذلها الصندوق فيما يتعلق بنظامه لقياس النتائج منذ عام ٢٠١٤ "إنجازاً كبيراً". واعتبرت مصفوفة النتائج والموارد المتكاملة متسقة تماماً مع الإطار الاستراتيجي ومدعومة بنظام فعال من حيث التكلفة. وتبين أن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة متأصلان في المصفوفة في أعقاب تحديثها في عام ٢٠١٦ رغم أنه يمكن إدخال بعض التحسينات عليها. ولم يتحقق بعد الإدماج الكامل للمصفوفة في قياس النتائج على المستوى البرنامجي؛ ويمكن تحسين استخدام بيانات النتائج لإعداد تقارير خارجية وإدارة البرامج؛ ولم تشمل النظم السابقة لقياس النتائج جوانب ولاية الصندوق، بما في ذلك الخدمات المقدمة إلى الفقراء وحماية البيئة.

١٥ - وأوصى استعراض قياس النتائج بتبسيط المصفوفة المتكاملة للنتائج والموارد عن طريق خفض عدد النتائج المتوقعة ومؤشرات الأداء؛ وتحسين عرض تطور عمل الصندوق، ولا سيما في مجال تطوير نظام السوق والشراكات بين القطاعين العام والخاص. وأوصى بإيضاح الروابط بين النفقات والنتائج، وزيادة الاهتمام بتحسين نوعية الإبلاغ عن النتائج. وتراعى هذه التوصيات في المصفوفة التي ترافق هذا الإطار الاستراتيجي.

رابعا - العناصر الرئيسية للإطار الاستراتيجي

١٦ - يرد بيان منطق الإطار الاستراتيجي في المخطط أدناه.



الأثر المتوخى

١٧ - سيعمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بوصفه عامل تمكين وتعجيل وعنصر تيسير وتنظيم لغرض تحويل الطريقة التي تتبعها الجهات الفاعلة الأخرى في الاستثمار ولمساعدة أقل البلدان نمواً في تهيئة الظروف المناسبة لتعبئة طائفة أوسع من الموارد وتوجيهها إلى المستوى المحلي. ويعد هدفاً للتنمية المستدامة ١ (ولا سيما الغايات ١-٤ و ١-٥ و ١-أ و ١-ب) و ١٧، بشأن وسائل التنفيذ (وخصوصاً الغايات ١-١٧ و ١٧-٣ و ١٧-١٧)، هدفين مترسخين في جميع التدخلات.

١٨ - ويُجَدّد التمكين الاقتصادي للمرأة في جميع الأعمال التي يقوم بها الصندوق من حيث الأهداف والنُهُج ونظرية التغيير والغايات والمؤشرات.

١٩ - وسيحقق الأثر المتوخى من خلال نتيجتين متداemتين هما:

(أ) تعزيز الأسواق المالية الشاملة للجميع ونُظُم تمويل التنمية المحلية التي تعود بالفائدة على الفئات الفقيرة والضعيفة من السكان؛

(ب) و 'إدراك' التمويل العام والخاص لصالح الفقراء.

٢٠ - وسيستهدف الصندوق فئات سكانية ومناطق جغرافية محددة في أقل البلدان نمواً على النحو التالي:

(أ) الفئات السكانية الفقيرة والضعيفة المنقوصة الخدمات التي تشهد تفاوتاً وإقصاء شديدين في مجال الحصول على التمويل، ولا سيما النساء والشباب؛

(ب) والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقدمو الخدمات المالية من المحتاجين إلى التمويل من أجل تنمية الاقتصادات المحلية وتحفيزها؛

(ج) والحكومات المحلية في المدن الثانوية والمناطق الريفية وتخوم المدن.

النتيجة ١ - تعزيز الأسواق المالية الشاملة للجميع ونُظُم تمويل التنمية المحلية التي تعود بالفائدة على الفئات الفقيرة والضعيفة من السكان

٢١ - في مجال تمويل التنمية المحلية، يركز الصندوق على نماذج التمويل الابتكارية التي تُدمج المناطق المحلية والفئات المعرضة للإقصاء في صميم عملية التنمية. وكثيراً ما فشلت نُهج السياسات التي لا تكثرث بالبُعد المكاني في تنمية اقتصادات ريفية وحضرية تنسم بالتنوع. ولا تُستثمر الموارد المالية وأسواق رأس المال المحلية عادة في الحكومات والاقتصادات المحلية بطرق من شأنها تعزيز النمو المنصف. ولذلك لا يستفيد العديد من السكان من فوائد النمو، ويتعذر إنشاء العديد من مشاريع البنية التحتية المحفزة.

٢٢ - ولدعم أقل البلدان نمواً لبناء اقتصادات شاملة وقادرة على الصمود، يتبنى الصندوق نهجاً تمويلياً ذا أثر تحويلي لتعزيز تقديم الخدمات والاستثمار في البنى التحتية والتنمية الاقتصادية المحلية التي تحتفظ بالقيمة داخل الإقليم المحلي. وسيركز رأس المال الأولي والمساعدة التقنية للصندوق على مساعدة المناطق المحلية في بناء حيز مالي محلي وتكوين رأس مال ثابت محلي. ويوضح الرسم البياني الوارد أدناه كيفية بناء المبادرات التكميلية لنُظُم وأسواق تمويل التنمية المحلية



٢٣ - ويوفر الصندوق، بالتعاون مع الحكومات المحلية والمصارف والشركات التجارية المحلية، تحليلاً قطرياً قائماً على الأدلة يوجه عمليات التنمية المحلية في مجالات اللامركزية المالية والتمويل العام المحلي وعائدات الموارد الذاتية.

٢٤ - ولإيجاد آثار المحاكاة اللازمة لدعم التحولات الأوسع نطاقاً في تمويل أهداف التنمية المستدامة، يساعد الصندوق أقل البلدان نمواً على وضع واختبار آليات التمويل ونماذج الأعمال التجارية التي تدعم الاستثمارات العامة المصممة محلياً والمشاريع الاستثمارية الرأسمالية المدرة للدخل. والهدف هو معالجة معوقات محددة للتنمية.

٢٥ - ولتقديم المساعدة لتطوير نظم وطنية لتمويل الحكومة المحلية، يدعم الصندوق نماذج اللامركزية المالية وتحسين نظم إدارة النفقات العامة على الصعيد المحلي حتى يتسنى تيسير تدفق التمويل إلى المدن الثانوية والمناطق المحلية في تخوم المدن والمناطق الريفية. ويشمل ذلك العمل في البيئات المتأثرة بالأزمات، حيث للصندوق سجل حافل من البرامج التي تساعد السلطات المحلية على إعادة بناء الثقة بين المواطنين والحكومة. ويقدم الصندوق منحة قائمة على الأداء والمساعدة التقنية لتعزيز قدرة الحكومات المحلية على التخطيط ووضع الميزانية والاستثمار والإبلاغ عن الاستثمارات، فضلاً عن وضع آليات تمويل جديدة وسياسات وأنظمة مواتية للاستثمار.

٢٦ - وتمشيا مع الغايتين ١ و ٣ من الهدف ١١ من أهداف التنمية المستدامة اللتين تتصلان بتعزيز التوسع الحضري الشامل للجميع والمستدام، يعمل الصندوق مع البلديات في المدن الثانوية من أجل الاستفادة من التمويل عن طريق الشراكات بين القطاعين العام والخاص والسندات وإيرادات المصادر الذاتية. وفي المناطق الريفية، حيث يعيش معظم السكان في أقل البلدان نمواً، سيعمل الصندوق على مساعدة البلديات في وضع آليات تمويل تحسن الأمن الغذائي والتغذية من خلال الاستثمار في البنى التحتية والنظم الغذائية المحلية.

٢٧ - واستجابة للغاية ٤ من الهدف ٥، سيعمل الصندوق على مساعدة الحكومات المحلية في تعزيز نُظُم إدارة المالية العامة وعمليات التخطيط والميزنة كي يَخَصَّص المزيد من الموارد للمبادرات الرامية إلى تمكين المرأة.

٢٨ - وفي حين أن الحكومات المحلية تقف في الخطوط الأمامية للمواجهة، فإن الجزء الأكبر من تمويل الأنشطة المتعلقة بالمناخ يُخَصَّص ويُدار بصورة مركزية. وتدعو الغايات ١٣-١ و ١٣-٢ و ١٣-أ و ١٣-ب ضمن أهداف التنمية المستدامة إلى زيادة القدرات وضمان التمويل اللازمين للتخطيط لتغير المناخ والعمل على التكيف معه على نحو فعال في أقل البلدان نمواً، بما في ذلك في المجتمعات المحلية والمهمشة. وسيواصل الصندوق توجيه مَنَح التكيف مع تغير المناخ القائمة على أساس الأداء من خلال آليات حكومية دولية للتحويلات المالية. وبفضل ذلك تتطور النُظُم التي تزيد التمويل المتاح للحكومات المحلية، كي تتمكن من إنشاء البنى التحتية القادرة على التكيف مع تغير المناخ التي يمكن التحقق منها. ويساعد أثر المحاكاة الحكومات في الاستفادة من التمويل العالمي للأنشطة المتعلقة بالمناخ - من خلال الصندوق الأخضر للمناخ مثلاً - وذلك عن طريق الحصول على الاعتماد للكيان الوطني المشرف على التنفيذ، الذي يمكنه الحصول على التمويل للأنشطة المتعلقة بالمناخ بطريقة مباشرة وتوجيهه من خلال آليات حكومية محلية. كما سيعمل الصندوق على وضع آليات يمكن التحقق منها لاجتذاب التمويل الميسر إلى الاستثمارات الخاصة والاستثمارات المشتركة بين القطاعين العام والخاص التي يمكن قياس آثارها المتعلقة بتغير المناخ.

٢٩ - ومن أجل دعم الاستثمارات المدرة للدخل، سيساعد الصندوق أقل البلدان نمواً على تصميم مشاريع رائدة لاجتذاب الموارد المحلية إلى الاقتصادات المحلية بطريقة أكثر منهجية، ما من شأنه زيادة الإنتاجية المحلية وإنشاء أسواق محلية لتمويل التنمية الاقتصادية المحلية. ومن خلال اتباع نُهج تمويل المشاريع المنظمة وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص، سيعمل الصندوق على دعم الجهات الفاعلة العامة والخاصة في إزالة المخاطر من التمويل الخاص لمجموعات المشاريع التي يمكن الاستثمار فيها والتي يترتب عليها أثر إثمائي قوي وبناء هذا التمويل وإداره. وسيشمل ذلك، جنبا إلى جنب مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، الاستثمارات العامة والخاصة في البنى التحتية التي تراعي الاعتبارات الجنسانية، فضلاً عن المشاريع التي تقودها النساء. ويستجيب هذا العمل للغاية ٩-أ من أهداف التنمية المستدامة، التي تدعو إلى دعم تطوير البنى التحتية المستدامة والقادرة على الصمود من خلال زيادة الدعم المالي والتقني.

٣٠ - وفي الفترة ما بين عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٦، قدم الصندوق الدعم لأكثر من ١٠٠٠ حكومة من الحكومات المحلية لتوسيع قدراتها في مجال إدارة التمويل المحلي العام. وقام بتيسير استثمارات تراكمية فيما يقارب ٢٠٠ مشروع من مشاريع البنى التحتية، استفاد منها حوالي ٩ ملايين شخص. وفي إطار السيناريو المثالي للموارد (الجدول ١، أدناه)، سيكون بمقدور الصندوق دعم أكثر من ٤٠٠ ٢ حكومة من الحكومات المحلية. ويمكنه أن يساعد سنوياً في إنشاء أكثر من ٣٠٠ ٤ مشروع من مشاريع البنى التحتية المحلية ذات التأثير الكبير، مما يعود بالفائدة على عدد متوقع من الناس قدره ١٠ ملايين نسمة. ومن خلال توليد قيمة إضاحية أكبر، فإن ذلك يدعم القدرة المحفزة، على النحو الذي تقيسه النتيجة ٢.

٣١ - وعلى صعيد السياسة العامة، سيواصل الصندوق إلقاء الضوء على أهمية الحكومات المحلية ونُظُم التمويل المحلي في التصدي للتحديات العالمية. وسيُسهم في المحافل السياسية ذات الصلة ويعزز العلاقات مع رابطات الحكومات المحلية وشبكاتهما ووكالاتها المعنية بالتمويل.

٣٢ - وسيعمل الصندوق، من خلال البيانات والتحليلات التي يوفرها وآثاره على صعيد المحاكاة وأنشطة الدعوة التي يقوم بها، على دعم التغيير السياسي الذي يؤدي إلى تحسين نُظُم تمويل الحكومات المحلية وتشريعها. وسوف يتعاون الصندوق مع الشركاء من القطاعين العام والخاص الذين يمكنهم مواءمة وتكرار وتوسيع نطاق الإجراءات الناجحة.

٣٣ - ويُسهم الشمول المالي في تحقيق الأهداف الإنمائية الأوسع نطاقاً، وهو يتجسد في غايات ترد ضمن سبعة أهداف من أهداف التنمية المستدامة. فأقل من ٢٧ في المائة من البالغين في أقل البلدان نمواً لديهم حسابات مصرفية؛ وتعاني النساء من الإقصاء المالي أكثر من الرجال؛ وهناك فجوة تمويلية واسعة جداً بالنسبة للمؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. ويركز الصندوق على بناء نُظُم مالية شاملة تخدم فئات السكان والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من الإقصاء ونقص الخدمات المصرفية. ومن شأن زيادة فرص الحصول على الخدمات المالية مساعدة الناس على الخروج من دائرة الفقر وتنمية الأعمال التجارية والحد من أوجه التفاوت.

٣٤ - وسيعمل الصندوق، من خلال نهجه القائم على نُظُم السوق^(٥)، مع مقدمي الخدمات المالية مع العمل في الوقت ذاته على تهيئة بيئات مؤاتية للوصول إلى الفئات السكانية وقطاعات السوق التي تعاني من نقص في الخدمات، ولا سيما النساء والشباب والمؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.



(٥) يتماشى تعريف صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية عموماً مع النهج القائم على نُظُم السوق لإزاء الشمول المالي المقترح من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. انظر *A market systems approach to financial inclusion: Guidelines for funders*. Washington DC: CGAP, (2015).

٣٥ - ومن الركائز الأساسية لإقامة أسواق مالية شاملة مساعدة أقل البلدان نمواً على وضع نُظُم إيكولوجية ملائمة، تُعزّز فيها السياسات والبنى التحتية ومقدمو الخدمات والتوزيع والنُهج المتمحورة حول العملاء بطريقة تعاضدية. ومن خلال المساعدة على بناء نُظُم إيكولوجية متينة، يعمل الصندوق على وضع الأساس الذي يمكن الاستناد إليه في اختبار نماذج الشمول المالي الابتكاري وتوسيع نطاقها.

٣٦ - وأحدثت الابتكارات الرقمية ثورة في طريقة تقديم الخدمات المالية واستخدامها، وأنشأت نماذج جديدة للأعمال لتوسيع نطاق الحصول على السلع والخدمات الأساسية. ومن خلال الاستفادة من هذه الثورة الرقمية، سيسعى الصندوق إلى معالجة مجموعة متنوعة من تحديات 'الاقتصاد الحقيقي' المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة، مثل تحسين الإنتاجية الزراعية لصغار المزارعين والجهات الفاعلة في سلسلة الإمداد أو إتاحة الحصول على الطاقة النظيفة والخدمات الأساسية الأخرى أو دعم نمو المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك في قطاعات مثل 'التكنولوجيا المالية'. وسوف تستهدف هذه المبادرات النساء والشباب على وجه الخصوص.

٣٧ - واستحدثت الصندوق دراسات استقصائية قائمة على البيانات تكشف عن أسواق واتجاهات، وتُمكن الحكومات من تحديد استراتيجيات الشمول المالي المصممة خصيصاً لتناسب ظروفها واحتياجاتها. وتُهيئ هذه الأدوات منابر وطنية متينة للتنسيق بين الجهات المانحة ومشاركة القطاع الخاص. وسيواصل الصندوق نشر هذه النُهج وبناء القدرات وتعزيز التنسيق فيما بين أصحاب المصلحة، ولا سيما الهيئات التنظيمية ومقدمو الخدمات المالية.

٣٨ - وعلى جانب العرض، سيستخدم الصندوق أدواته الرأسمالية والمساعدة التقنية لتحفيز مقدمي الخدمات المالية على تصميم وتنفيذ منتجات مبتكرة تتحور حول العملاء باستخدام قنوات بديلة - مثل الوكلاء الريفيين والهواتف المحمولة وأجهزة نقاط البيع والمجموعات المحلية غير الرسمية - للوصول إلى الفئات السكانية التي تعاني من نقص في الخدمات، ولا سيما النساء والشباب وصغار المزارعين.

٣٩ - ويركز الصندوق تركيزاً شديداً على الادخار، وكذلك على التأمين والائتمان والمدفوعات المحلية والتحويلات. وهو يعمل أكثر فأكثر مع الجهات الفاعلة الجديدة، مثل الجهات العاملة في 'التكنولوجيا المالية' ومتعهدي شبكات الهاتف المحمول وخدمات التكنولوجيا الجديدة، وبخاصة الخدمات المالية الرقمية. ويتمشى ذلك مع غايات أهداف التنمية المستدامة بشأن الشمول المالي، بما فيها الغايات ٨-٣ و ٨-٦ و ٨-١٠ و ٩-٣ المتعلقة بتوسيع نطاق الحصول على الخدمات المالية للأسر المعيشية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإدماج هذه المؤسسات في سلاسل القيمة.

٤٠ - وسيدعم الصندوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك المؤسسات الاجتماعية التي لديها أفكار تجارية قد تكون لها عوائد اجتماعية عالية وآثار كبيرة في السوق، ولكنها تكافح من أجل جمع رأس المال في المرحلة المبكرة. ومن الأمثلة البارزة على ذلك هو عمل الصندوق مع شركات خدمات الطاقة لتوسيع نطاق الحصول على مواقع الطهي وتُظم الطاقة الشمسية المنزلية التي تتسم بالكفاءة عن طريق اتباع نماذج 'الدفع أولاً بأول'. وتعالج هذه النُهج ارتفاع تكاليف السداد المسبق التي تمنع الفقراء من الحصول على بدائل من خارج الشبكة، وتستجيب بذلك للغايتين ٧-١ و ٧-ب بشأن زيادة فرص الحصول على خدمات الطاقة الميسورة.

٤١ - وتشكل التحويلات المالية جزءاً متنامياً من معادلة تمويل أهداف التنمية المستدامة ومن عمل الصندوق. وتتجلى أهميتها في الغاية ١٧-٣ ومؤشرها (حجم التحويلات المالية كنسبة من مجموع الناتج المحلي الإجمالي) والغاية ١٠-ج (التي تدعو إلى خفض تكاليف معاملات تحويلات المهاجرين). وسيعمل الصندوق مع الحكومات ومقدمي الخدمات من أجل إضفاء الطابع الرسمي على قنوات التحويلات التي تستفيد من الحلول الرقمية والتكنولوجيا المالية لخفض التكاليف وربط التحويلات بطائفة أوسع من الخدمات المالية المقدمة للمرسلين والمتلقين.

٤٢ - وسيعمل الصندوق، استناداً إلى تجربته الناجحة في مجال المدفوعات الرقمية أثناء أزمة إيبولا، على توسيع نطاق عمله المتعلق بالشمول المالي في السياقات الهشة وسياقات ما بعد الأزمات، مع التركيز على اللاجئين والأشخاص المشردين قسراً من خلال شراكته مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وسيساعد الصندوق أقل البلدان نمواً على القيام باستثمارات في مجال التأهب في البنى التحتية الرقمية وتعزيز قدرتها على تنفيذ حلول الدفع في حالات الطوارئ وإيجاد حلول أطول أجلاً فيما يتعلق بالقدرة على الصمود للسكان المتضررين.

٤٣ - وعلى جانب الطلب، يساعد الصندوق مقدمي الخدمات المالية في استخدام التصميم الذي يركز على الإنسان من أجل فهم احتياجات النساء والرجال والشباب وتطوير المنتجات والخدمات الملائمة. ويؤدي هذا النهج، عندما يقترن ببناء قدرات العملاء وحمايتهم، إلى مزيد من الاستخدام ويعود بفائدة أكبر على العملاء. وسيوسع الصندوق نطاق عمله بشأن قدرات العملاء وحمايتهم، مع التركيز بصورة متزايدة على تنفيذ حلول التمويل الرقمي.

٤٤ - وفي الفترة ما بين عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٦، أقام الصندوق شركات مع أكثر من ١٣٠ مؤسسة ودعم ابتكار ٩٨ من المنتجات والخدمات المالية. ووفر مقدمو الخدمات المالية خدماتهم لنحو ١٤ مليون عميل في عام ٢٠١٦ وحده. وفي إطار السيناريو المثالي للموارد، يستطيع الصندوق إقامة شركات مع ما يقارب ٣٢٠ من مقدمي الخدمات المالية الذين يقدمون منتجات مالية متنوعة إلى ما يقرب من ٣٥ مليون عميل سنوياً.

٤٥ - ويسعى الصندوق إلى جعل نُظُم الأسواق المالية ملائمة للمرأة من خلال توسيع نطاق عرض منتجات مالية تتسم بالمسؤولية وتلبي الاحتياجات الخاصة للنساء والفتيات؛ ودعم السياسات والأنظمة التي تعزز حصول النساء على الخدمات المالية وعملهن فيها؛ والتصدي للقيود التي تحد من فرص حصول النساء والفتيات على الفوائد المتأتية من الخدمات المالية واستخدامها والتحكم فيها، ولا سيما بسبل تُسهل في زيادة تمكينهن اقتصادياً وزيادة مشاركتهن في المجال الاقتصادي. وبمثل ذلك استجابة مباشرة للغايات ١-٤ و ٥-أ و ٥-ب من أهداف التنمية المستدامة.

٤٦ - ويستضيف الصندوق أمانة "ائتلاف المعاملات الرقمية أفضل من المعاملات النقدية". ويعكس ذلك مصلحته القوية في واحدة من القضايا الحاسمة المحركة للشمول المالي ألا وهي الانتقال من المدفوعات النقدية إلى المدفوعات الإلكترونية. وتؤدي أنشطة الدعوة المستمرة التي يقوم بها ائتلاف المعاملات الرقمية، بما في ذلك بشأن المبادئ التوجيهية المتعلقة بالمدفوعات الرقمية المتسمة بالمسؤولية، إلى النهوض بالاعتراف العالمي بكيفية استفادة الأفراد والشركات التجارية والحكومات من رقمنة المدفوعات. ويدعم الائتلاف أعضائه من الحكومات والجهات الفاعلة من القطاع الخاص والمنظمات الإنمائية في تحقيق أهداف التنمية

المستدامة من خلال الانتقال من المدفوعات النقدية إلى المدفوعات الرقمية. وسيواصل الصندوق دعم الداعية الخاصة للأمين العام لشؤون التمويل الشامل من أجل التنمية، جلاله الملكة ماكسيما، ملكة هولندا، التي لا يزال عملها أساسيا في إبراز أهمية الشمول المالي باعتباره وسيلة لتحسين نوعية الحياة والنتائج الإنمائية، على أعلى مستويات صنع القرارات.

النتيجة ٢ - إدار التمويل العام والخاص لصالح الفقراء

٤٧ - يندرج إدار التمويل العام والخاص من أجل تحقيق الإدماج في صلب الميزة النسبية للصندوق بوصفه "عاملا من عوامل إزالة المخاطر" في مرحلة مبكرة، إذ إنه يساعد أقل البلدان نموا على الاستفادة من المساعدة الإنمائية الرسمية من أجل تمويل أهداف التنمية المستدامة على نطاق أوسع. ويتصل هذا العنصر بصفة خاصة بالغايات ١-أ و ١٠-ب و ١٧-٣ المتعلقة بتعبئة الموارد المالية الإضافية من مصادر متعددة، لا سيما لصالح أقل البلدان نموا.

٤٨ - وتمشيا مع الغاية ١٧-١، سيعمل الصندوق على تعزيز تعبئة الموارد المحلية، مما يقلل الاعتماد على التدفقات الخارجية المتقلبة في كثير من الأحيان، ويساعد على بناء قدرة الاقتصاد على الصمود، ويتيح لأقل البلدان نموا حيزا سياساتيا أكبر لتحديد أهدافها والوسائل الكفيلة بتحقيقها. ويشمل عمل الصندوق في إطار 'الإدار' الدعم المالي والقدرة المحفزة على حد سواء.

٤٩ - ويشير الدعم المالي إلى التمويل التكميلي الذي يتم حشده للابتكارات التي يدعمها الصندوق مباشرة. وفيما يتعلق بتمويل التنمية المحلية، يسعى الصندوق، من خلال ما يقوم به من عمل في مجال التمويل العام، إلى زيادة تحويلات الموارد إلى الحكومات المحلية مع مساعدتها على زيادة إيرادات خاصة بها. ويسعى الصندوق، من خلال ما يقوم به من عمل في مجال التمويل الخاص، إلى زيادة حجم التمويل المحلي المستثمر خارج العواصم، ومساعدة الحكومات المحلية على تسخير وإدارة مختلف مصادر رأس المال من أجل بناء مشاريع ذات أولوية، ظل الكثير منها غير ممول لفترة طويلة.

٥٠ - ولكي يثبت للمستثمرين الجدوى الاقتصادية لتمويل المشاريع المحلية ذات الأثر التحويلي، سيواصل الصندوق العمل مع الحكومات المحلية والقطاع الخاص على إزالة المخاطر وبناء مشاريع قابلة للتمويل. وقد يفضي ذلك في بعض الحالات إلى النجاح في الحصول على استثمارات من مصارف أو صناديق معاشات تقاعدية محلية. وفي حالات أخرى، سيعمل الصندوق على استكشاف تشكيلات جديدة من الضمانات والقروض التسهيلية والمساعدة التقنية لإيجاد الدعم المالي. ويمكن أن يشمل ذلك نشر أدوات مالية مثل السندات البلدية أو سندات استثمار التجزئة التي يمكن أن تجتذب تمويل الشتات للبنى التحتية المحلية.

٥١ - وتؤدي إتاحة الخدمات المالية الرسمية إلى زيادة الوساطة المالية عن طريق تعبئة الموارد المحلية لأغراض منتجة. ويدعم الشمول المالي قدرة الأسر المعيشية على الصمود، مما يمكن من زيادة مشاركة أفراد الأسرة، وخاصة النساء، في الأنشطة المدرة للدخل والمولدة للعمالة. ويستكمل رأس المال الأولي المستثمر من خلال الصندوق في أحد مقدمي الخدمات المالية بالرأسمال الخاص به أو الرساميل الخاصة بمستثمرين آخرين، على أن الهدف هو لتوسيع نطاق خدماته وزيادتها.

٥٢ - ولتدخلات الصندوق آثار تكملية تزيد بفضل قدرتها المحفزة. ويشير هذا المفهوم إلى التمويل الإضافي الذي تحشده الجهات الفاعلة المحلية بفضل نماذج وآليات دعمها الصندوق أصلاً. وتحفز تدخلات الصندوق إيجاد نظم وبرامج وطنية يمكن أن تجتذب المستثمرين وتدر تمويلاً إضافياً على أساس مستمر. ويرتبط هذا بعمل الصندوق في إطار الانتقال من الابتكار إلى التوسع.

٥٣ - ويسهم مزيج من العوامل في تحقيق النجاح في توسيع نطاق النماذج التي يدعمها الصندوق، وهذه العوامل هي: الرغبة في المخاطرة وفي تغيير النهج وفقاً لتطور السوق؛ والقدرة على التعلم بصورة دينامية والاستجابة للدروس؛ واعتراف الصندوق وشركائه في التمويل والتنفيذ بأن تغير السلوك وتدفقات التمويل يتطلب الصبر وغالباً ما يتجاوز دورات التخطيط الواحدة؛ ووجود شركات دامت لعقود مع طائفة من الجهات الفاعلة العامة والخاصة، يستطيع الصندوق من خلالها الاستفادة من نتائجه لتوجيه السياسات والبرامج الوطنية التي يمكن أن توسع نطاق النجاحات المحققة.

٥٤ - وفي مجال تمويل التنمية المحلية، سيواصل الصندوق التعاون مع الحكومات والشركاء الآخرين، في كثير من الأحيان من خلال أجيال متعددة من الابتكارات، لإيجاد نماذج قابلة للتطبيق أولاً ثم مساعدتهم على توسيع نطاق النهج المطبقة في مجالات اللامركزية المالية وتمويل المشاريع وتمويل البلديات. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الإيرادات المحلية من خلال الضرائب والرسوم - والآثار الإيجابية لنمو الاقتصادات المحلية. وسيفضي عمل الصندوق أيضاً إلى بناء قدرات السلطات المحلية لتحسين مساءلة إدارتها الضريبية.

٥٥ - وعلى سبيل المثال، استثمر الصندوق ١٠ ملايين دولار من التمويل الأساسي لتجريب واختبار نهج لتمويل التنمية المحلية في بنغلاديش على مدى ١٥ عاماً. وهذا المشروع، الذي بدأ في عام ٢٠٠٠ في واحدة من المقاطعات الـ ٦٤، تمت توسعته في نهاية المطاف من قبل البنك الدولي ليشمل كامل البلد بمبلغ ٧٢٠ مليون دولار وأموال حكومية. وفي عام ٢٠١٦، قدمت إحدى الحكومات المانحة مبلغاً إضافياً قدره ٤٠٠ مليون دولار لمواصلة توسيع المشروع على الصعيد الوطني. ويحدث دعم مالي مماثل في معظم برامج تمويل التنمية المحلية.

٥٦ - ويقدم الصندوق الدعم إلى مقدمي الخدمات المالية والشركاء الآخرين من أجل تحقيق أثر محاكاة في هذا الباب من شأنه أن يساعد مقدمي الخدمات الآخرين على تكرار الابتكارات الناجحة. ومن خلال إيجاد مساحات آمنة لتجريب منتجات وقنوات توصيل ذكية - مثل مختبرات الابتكار في أوغندا ومنطقة المحيط الهادئ - يساعد الصندوق على إدرار الأموال ما يتيح للجهات الفاعلة التجارية الكبيرة إيصال خدمات جديدة إلى الفئات التي تفتقر إلى الخدمات المصرفية أو تعاني من نقصها.

٥٧ - فعلى سبيل المثال، ركز أحد البرامج الإقليمية في أفريقيا على توفير الخدمات المالية للشباب. وأدى ذلك إلى توفير ٧٣٠ ٠٠٠ من الشباب نحو ٢٠ مليون دولار، مع إصدار قروض بقيمة ١٦ مليون دولار إلى ١٢٥ ٠٠٠ من منظمي المشاريع الشباب، أكثر من نصفهم من النساء. وقد جعل تسع من كل عشر مقدمي خدمات مالية من الشركاء المنتجات الخاصة بالشباب بندا مستمرا في عروضهم، وتمكنوا من الوصول إلى عملاء جدد وحشد وفورات إضافية.

٥٨ - ومن شأن توسيع نطاق الشمول المالي أن يدعم النمو الاقتصادي العام^(٦)، وأن يوجد نظاماً مالية واقتصادات أكثر استقراراً، وأن يعزز الإيرادات الحكومية والحيز المالي. ويمكن للتحوّل من المدفوعات النقدية إلى المدفوعات الرقمية أن يخفّض التكاليف ويحسن الشفافية ويوسع نطاق الشمول المالي ويفتح فرصاً اقتصادية جديدة^(٧). وللخدمات المالية المتنقلة فوائد كبيرة في الحد من الفقر، لا سيما بالنسبة للأسر المعيشية التي تعولها نساء^(٨).

٥٩ - وعادة ما تتطور القدرة/المحفزة لتتجاوز دورة القياس السنوية أو دورة حياة المشروع. وبغية استيعابها، سينفذ الصندوق مزيداً من التقييمات المواضيعية وتقييمات الأثر وسيجري دراسات حالات إفرادية تنظر إلى التدخل بصورة أوسع وإلى كيفية اجتذابه للتمويل التكميلي بمرور الوقت.

٦٠ - وسيتم التشديد في كلتا النتيجتين على دعم البلدان للمشاركة في التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي حول حلول التمويل المحلية من خلال ما يلي:

(أ) مساعدة الجماعات الإقليمية (مثل رابطة أمم جنوب شرق آسيا، والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، والاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا، والدول الجزرية الصغيرة النامية في منطقة المحيط الهادئ) على توسيع نطاق الشمول المالي، بسبل منها تطبيق نهج متعددة البلدان فيما يتعلق بالتحويلات المالية، والبيانات والتحليلات، واللاجئين؛

(ب) تيسير تبادل المعارف بشأن القضايا بما في ذلك الوصول إلى الفئات التي تفتقر إلى الخدمات المصرفية أو التي تعاني من نقصها؛ وتطبيق حلول التمويل الرقمي؛ والانتقال من المدفوعات النقدية إلى المدفوعات الإلكترونية؛

(ج) الجمع بين رسمي السياسات والخبراء والسلطات المحلية والقطاع الخاص من أجل تحويل ديناميات تخصيص الموارد لصالح المستويات دون الوطنية للعمل، على سبيل المثال، على التكيف مع تغير المناخ على الصعيد المحلي؛ وتمويل البلديات؛ والبنى التحتية المحلية.

٦١ - إن تجاوز عتبة رفع اسم البلد من قائمة أقل البلدان نمواً قد لا يغير في حد ذاته الظروف المعيشية لملايين البشر، وسيطلب دعماً لتحقيق الانتقال السلس. وتمر خمسة بلدان يتواجد فيها الصندوق في مراحل مختلفة من عملية الخروج من فئة أقل البلدان نمواً، وهي: بوتان وتوفالو وجزر سليمان وفانواتو ونيبال. وقد تستوفي بلدان أخرى معايير رفع الاسم من القائمة للمرة الأولى في عام ٢٠١٨؛ وإذا ما حافظت على وتيرة تقدمها، فمن الممكن أن يتم رفع أسمائها من القائمة في عام ٢٠٢٤.

(٦) انظر على سبيل المثال، *Financial Inclusion: Can It Meet Multiple Macroeconomic Goals?*، مذكرة مناقشة لصندوق النقد الدولي، أيلول/سبتمبر ٢٠١٥.

(٧) وجدت دراسة أن الحكومة المكسيكية توفر ما يقدر بنحو ١,٢٧ بليون دولار في السنة عن طريق التحوّل إلى التوزيع الإلكتروني لكثير من كشوف المرتبات والمعاشات التقاعدية والاستحقاقات الاجتماعية الحكومية. انظر *Sustained Effort, Saving Billions: Lessons from the Mexican Government's Shift to Electronic Payments, Better Than Cash*. Alliance, November 2013.

(٨) انتشرت الخدمات المالية المتنقلة حوالي ٢ في المائة من سكان كينيا من برائن الفقر، وحسنت الحياة الاقتصادية للفقراء من النساء وأفراد الأسر المعيشية التي تعيلها النساء. انظر *The long-run poverty and gender impacts of mobile money*. Science, December 2016.

٦٢ - وسيستند نهج الصندوق إلى الطلب؛ وسيكفل أن يكون بالإمكان أن تمضي البرامج القائمة ذات الصلة إلى مرحلة الإنجاز؛ وأن تكون محددة الآجال الزمنية، حيث سيتم اتباع نهج "٣+٢". وبذلك سيتم تمويل البرامج كما كانت قبل رفع الأسماء من القائمة لفترة أولية مدتها ثلاث سنوات. وبافتراض استمرار إحراز التقدم في مجال التنمية، سيتم اللجوء إلى تعبئة التمويل اللازم لسنتي الدعم المتبقيتين من خلال تقاسم التكاليف مع الحكومة أو مع طرف ثالث على أساس المناصفة^(٩).

خامسا - الشراكات ونموذج التمويل

٦٣ - لدى الصندوق هيكل تمويلي مكون من أربعة آليات لدفع نهجه القائم على الانتقال من الابتكار إلى التوسع والاستفادة إلى أقصى حد من مساعده التقنية ومنحه الإجمالية وقروضه وضماناته.

٦٤ - وتتمثل الآلية الأولى في الموارد الأساسية، التي تشكل الأساس الذي يقوم عليه نموذج أعمال الصندوق، حيث توفر الخبرة التقنية ورأس مال المجازفة المرن من أجل الابتكار والاختبار والبدء في تحقيق الزخم. وتعتبر قاعدة موارد أساسية مناسبة في حجمها وملائمة للغرض الحافز الأساسي الذي يحتاجه الصندوق للحفاظ على موقعه المعترف به داخل شبكات أقرانه، وضمان وجوده في أكبر عدد ممكن من أقل البلدان نمواً، والبقاء في الطليعة في مرحلة الميل الأخير من ابتكارات التمويل.

٦٥ - وتكفل آليتا التمويل الثانية (الصندوق الاستثماري للتمويل في مرحلة الميل الأخير) والثالثة (الموارد المخصصة غير الأساسية) للصندوق الموارد غير الأساسية لبناء برامج قوية وقابلة للتوسع على المستويين القطري والمتعدد الأقطار، وذلك من خلال الاستفادة من الأنشطة الممولة بالموارد الأساسية وإيجاد القدر المجدي من التوسع لتحقيق أثر المحاكاة في مختلف الأوساط القطرية والمحلية؛ والتأثير على بيئات السياسات والبيئات التنظيمية؛ و "اجتذاب" الشركاء المهتمين الآخرين.

٦٦ - وبغية مساعدة أقل البلدان نمواً على الاستفادة من استخدام أدوات التمويل المبتكرة على الصعيد المحلي، توفر آلية التمويل الرابعة - الصندوق الاستثماري لأقل البلدان نمواً - رأس المال الاستثماري الإضافي للصندوق لإيجاد مجموعات المشاريع القابلة للاستثمار، والحد من مخاطر الفرص الاستثمارية، وإثبات جدوى نموذج الأعمال عبر عدد أكبر من المبادرات. وقد حدد الصندوق بالفعل نحو ٦٠ مشروعا تحفيزيا لدعجها في حافظة المشاريع الاستثمارية خلال العامين المقبلين. وفي إطار سيناريو مثالي للموارد، ومع توافر الرأسمال الكامل للصندوق الاستثماري لأقل البلدان نمواً، يمكن للصندوق أن يدعم ما يصل إلى ٤٠٠ مشروع قابل للاستثمار على مدى السنوات الأربع المقبلة. ويمكن لرأس المال المجازفة الذي يوفره الصندوق أن "يجتذب" ٢٠ ضعفا من التمويل الإضافي لاستثمار فردي.

٦٧ - ومن خلال توفر تمويل يمكن التنبؤ به في هذه المجالات الأربعة، يمكن للصندوق أيضا أن يكون شريكا استراتيجيا وأكثر تحفيزا للحكومات وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (بما في ذلك لدعم نهج برنامجه القطري) ومنظومة الأمم المتحدة الإنمائية عموما في اختبار نهج التمويل الابتكاري. ويمكن للسيناريوهات

(٩) إن الجمعية العامة، في قرارها ٢٢١/٦٧ بشأن عمليات الانتقال السلس، "تدعو كيانات الأمم المتحدة التي التزمت بتخصيص نسبة معينة من مواردها لأقل البلدان نمواً إلى النظر في تمديد الفترة التي يقدم فيها الدعم لكل بلد من أقل البلدان نمواً ووقفه تدريجيا بالنسبة للبلدان التي رفع اسمها من القائمة، خلال فترة محددة من الزمن وعلى نحو يمكن التنبؤ به، وتطبيق ذلك وفقا لحالة التنمية في كل بلد يرفع اسمه من القائمة".

الاستراتيجية والمثالية أن تساعد في الدفع بهذا الوضع الأقوى. وعلى النقيض من ذلك، فإن السيناريو الأساسي يسمح بتواجد الصندوق في عدد أقل من أقل البلدان نمواً ويقيد المشاركة الاستراتيجية في بعض البلدان التي يكون فيها تمويل الصندوق للمشاريع محدوداً.

٦٨ - ويهدف الصندوق إلى إيجاد حافزة قروض يمكن أن تجتذب المزيد من المستثمرين من القطاعين العام والخاص في "مرحلة الميل الأخير" في أقل البلدان نمواً. وسيتم إقراض الأموال الناتجة عن تسديد القروض إلى مقترضين جدد، ما يدعم مجموعة أكبر من المبادرات القابلة للتمويل مقارنة بالمنح التي تتم لمرة واحدة.

٦٩ - وتتوقع مختلف سيناريوهات ربط النتائج بالموارد نتائج سنوية وفقاً لسيناريوهات متشائمة وأساسية واستراتيجية ومثالية. وفي إطار السيناريو المثالي، سيكون لدى الصندوق سنوياً ٢٥ مليون دولار من الموارد الأساسية، و ٧٥ مليون دولار من الموارد غير الأساسية، و ٥٠ مليون دولار في الصندوق الاستثماري لأقل البلدان نمواً.

٧٠ - وفي ظل هذا السيناريو، يمكن أن يكون الصندوق موجوداً في ٤٠ بلداً من أقل البلدان نمواً. وإذا ما دعت منظومة الأمم المتحدة الصندوق وتم تمويله، فسيكون الصندوق جاهزاً لدعم جهود الأمم المتحدة الرامية إلى تطبيق نهج التمويل المختلط في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة على الصعيد المحلي.

الجدول ١

الإيرادات التقديرية وسيناريوهات ربط النتائج بالموارد

السيناريو	المتشائم (-٢٠ في المائة)	الأساسي	الاستراتيجي	المثالي
توقعات الموارد				
المجموع	٤٦ مليون دولار	٥٨ مليون دولار	٩٥ مليون دولار	١٥٠ مليون دولار
الموارد الأساسية	١١ مليون دولار	١٣ مليون دولار	١٩ مليون دولار	٢٥ مليون دولار
الموارد غير الأساسية	٣٥ مليون دولار	٤٥ مليون دولار	٦٦ مليون دولار	٧٥ مليون دولار
الصندوق الاستثماري لأقل البلدان نمواً			١٠ ملايين دولار	٥٠ مليون دولار
الآثار الإرشادية لمختلف مستويات الموارد على الناس والشركاء المشمولين (توقعات النتائج السنوية لعينة البرامج)				
الوجود الاستراتيجي في أقل البلدان نمواً	> ١٥ بلداً من أقل البلدان نمواً	حالياً ٣٠ بلداً من أقل البلدان نمواً، ولكن ٨ إلى ٩ بلدان منها في خطر	٣٠ بلداً من أقل البلدان نمواً	٤٠ بلداً من أقل البلدان نمواً
الناس المشمولون*	٥ ملايين	١٦ مليون	٢٧ مليون	٤٥ مليون
الشركات	تقديم الدعم إلى	تقديم الدعم إلى	تقديم الدعم إلى	تقديم الدعم إلى
٢٠ من مقدمي الخدمات المالية، و ٥٧٠ من الحكومات المحلية	١٣٤ من مقدمي الخدمات المالية، و ٨٥٤ من الحكومات المحلية	٢٠٠ من مقدمي الخدمات المالية، و ١٧٤٠ من الحكومات المحلية، و ٢٠ من مشاريع مجموعات الاستثمار	٣٢٠ من مقدمي الخدمات المالية، و ٤١٥ من الحكومات المحلية، و ١٠٠ من مشاريع مجموعات الاستثمار	

* استناداً إلى عدد عملاء الخدمات المالية لدى مقدمي الخدمات المالية الذين يدعمهم الصندوق، وتقديرات المستفيدين من استثمارات البنى التحتية المحلية المدعومة من الصندوق.

٧١ - وسيكون توسيع نطاق نتائج الصندوق فعالاً من حيث التكلفة: فالتكاليف الثابتة نسبياً للهياكل الأساسية المؤسسية، مثل الأصول الثابتة والموارد البشرية، ستدعم تحقيق مستوى أعلى من النشاط دون زيادات بالتناسب في التكاليف العامة.

٧٢ - **العمل مع الأمم المتحدة والشركاء المتعددي الأطراف** - سيعمل الصندوق مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى لاعتماد نهج أكثر تكاملاً لتسخير التمويل للإدماج.

٧٣ - **التعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** - إن أوجه التآزر بين البرنامج الإنمائي والصندوق تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الاستفادة لأقل البلدان نمواً. وتمثل حلول التمويل المحلي للصندوق وتركيزه على المستوى دون الوطني النظر الطبيعي لوجود البرنامج الإنمائي على الصعيد العالمي، ومشورته في مجال السياسات في المراحل الأولى، ودعمه لأهداف التنمية المستدامة على الصعيد القطري. ويشترك الكيانان في الهدف العام المتمثل في القضاء على الفقر وتقليص أوجه عدم المساواة والإقصاء. وعلى المستوى البرنامجي، ينفذ الصندوق زهاء ٢٠ برنامجاً مشتركاً مع البرنامج الإنمائي، واستأثرت هذه البرامج بأكثر من ربع نفقاته لعام ٢٠١٦. ويقدم البرنامج الإنمائي إلى الصندوق طائفة من خدمات الدعم التشغيلي والإداري في مجالات التمويل والمشتریات وإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك من خلال نظامه المركزي لتخطيط الموارد. وتفسح الخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١ المجال بقوة أمام تعاون أوثق بين المنظمين.

٧٤ - **التعاون في إطار منظومة الأمم المتحدة الإنمائية** - يتعاون الصندوق مع الكيانات الأخرى عندما يكون من الممكن أن يساعد جمع ما لديه من أدوات رأس المال وخبرة مع المعرفة القطاعية أو المواضيعية التي تملكها المنظمات الأخرى في معالجة حالات الإقصاء في مرحلة الميل الأخير وأن يكون لذلك أثر تحويلي. وتشمل الشراكات ما يلي:

(أ) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، فيما يتصل بإدراج رأس المال من أجل التمكين الاقتصادي للمرأة وريادتها للأعمال الحرة؛

(ب) البرنامج الإنمائي، لتوسيع نطاق الشمول المالي في منطقة المحيط الهادئ؛

(ج) منظمة الأغذية والزراعة، بشأن تمويل الزراعة؛

(د) الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، فيما يتعلق بالتحويلات المالية؛

(هـ) موئل الأمم المتحدة وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، بشأن تمويل البلديات في المدن الثانوية في أقل البلدان نمواً؛

(و) هيئة الأمم المتحدة للمرأة، بشأن حصول النساء والفتيات على فوائد الخدمات المالية، واستخدامها والتحكم فيها؛

(ز) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، بشأن إنشاء صندوق للمساعدة التقنية من أجل إيجاد حلول مالية رقمية تعود بالنفع على السكان المشردين قسراً والمجتمعات المحلية المضيفة.

٧٥ - وعلى مستوى البلدان المستفيدة من البرامج، سيشترك الصندوق في عمليات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، والأفرقة المعنية بالنتائج على المستوى القطري، والبرامج والمبادرات المشتركة، على النحو الذي يسمح به التمويل لوجود الصندوق على المستوى القطري. وسيواصل الصندوق المشاركة في العمليات المشتركة بين الوكالات في المقر وعلى المستوى الإقليمي.

٧٦ - ونظراً إلى أن مزيداً من المنظمات تتطلع لدعم حلول التمويل المبتكرة، يمكن للصندوق أن يؤدي دوراً رئيسياً بوصفه حاضنة لنماذج وأفكار التمويل الجديدة، ويدعم بقية منظومة الأمم المتحدة من أجل تكرار التجارب الناجحة. ويمكن أن يشمل ذلك تحديد فرص اجتذاب التمويل من أسواق رؤوس الأموال لصالح المبادرات الإنمائية، والعمل مع المستثمرين من القطاعين العام والخاص من أجل توجيه فئات الأصول التي تخدم أهداف التنمية المستدامة نحو مرحلة ”الميل الأخير“ في أقل البلدان نمواً. ويمكن أن يشمل أيضاً الاستفادة من تعاون الصندوق مع البرنامج الإنمائي والمنظمات الأخرى للوقوف على أماكن وجود العقبات الكأداء في طائفة واسعة من قضايا التنمية وأهداف التنمية المستدامة، وابتكار حلول مالية مكية مع الظروف. وقد يشمل ذلك العمل في مجال بناء السلام و/أو الاهتمام بالسكان المتنقلين.

٧٧ - وطور الصندوق و ”ائتلاف المعاملات الرقمية أفضل من المعاملات النقدية“ نهج مناصرة وبحوثاً وخبرة تقنية من الدرجة الأولى بشأن رقمنة المدفوعات. ويساعد كلاهما بنجاح الحكومات على الانتقال إلى اقتصادات رقمية مستدامة وجني فوائد الرقمنة، بما في ذلك الوفورات في التكاليف، وزيادة الشفافية، وتحسين آليات تقديم الخدمات إلى المستفيدين. ومن أجل بناء نظام مدفوعات رقمي شامل، يعمل الصندوق مع القطاع الخاص لتحسين التكنولوجيا والتوزيع وتصميم المنتجات للوصول إلى ذوي الدخل المنخفض. ويتزايد عدد منظمات الأمم المتحدة التي تنضم إلى الائتلاف وتلتزم برقمنة المدفوعات؛ وعند الاقتضاء، يمكن للصندوق والائتلاف أن يسخرا خبرتهما لمساعدة مؤسسات الأمم المتحدة على خفض التكاليف وزيادة الكفاءة ودعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال الانتقال إلى الخدمات المالية الرقمية.

٧٨ - المؤسسات المالية الدولية والمؤسسات المالية الأخرى - يجمع الصندوق بين خصائص المنظمة الإنمائية والمؤسسة المالية، باستخدام مزيج متوازن من الأدوات القائمة على المعرفة بالمخاطر لوضع الحلول المالية التي تعالج احتياجات مرحلة الميل الأخير في أقل البلدان نمواً. ويوجد الصندوق على المستوى دون السيادي، وهو عادة ما لا يسترعي انتباه المؤسسات المالية الدولية، إما بسبب نوعية المخاطر أو حجم المشروع. وهذا ما يوفر مجالاً للتعاون، تم اختباره بنجاح مع البنك الدولي، من أجل توسيع نطاق النماذج التي ثبتت جدواها (مثل اللامركزية المالية).

٧٩ - وسيواصل الصندوق العمل مع هؤلاء الشركاء للدفع بأقصى درجة بإمكانية تكرار التجارب الناجحة وتوسيع نطاقها، بما في ذلك التعاون مع المصارف الإقليمية لتنمية الأسواق في الشمول المالي ونظم المدفوعات الرقمية. وسيسعى الصندوق إلى إقامة شراكات استراتيجية مع المؤسسات المالية الدولية لتنفيذ الأدوات المالية بطريقة تسخر المزايا التعاونية لكل كيان من الكيانات لدعم أقل البلدان نمواً.

٨٠ - تسخير قدرة القطاع الخاص والمؤسسات - سيواصل الصندوق العمل مع طائفة واسعة من الجهات الفاعلة في القطاع الخاص، مثل المبتكرين والشركاء المنفذين، وربما أيضاً الممولين. ويشمل ذلك الاستثمار وإقامة الشراكات مع مقدمي الخدمات المالية؛ ومتعهدي شبكات الهاتف المحمول؛ والمصارف المحلية؛ وصناديق المعاشات التقاعدية؛ والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ والمؤسسات؛ والمستثمرين في المجالات ذات الأثر والمستثمرين الآخرين لتوسيع نطاق التمويل في الاقتصادات المحلية.

٨١ - وفي الوقت نفسه، يعمل الصندوق مع أقل البلدان نمواً للحصول على مزيد من التمويل لفائدة التنمية المحلية. وقد يشمل ذلك التشراك مع شركات الاستثمار ذي الأثر لإيجاد وسائل توجيه التمويل

المفید لأهداف التنمية المستدامة لأقل البلدان نمواً؛ وتحفيز المصارف المحلية وصناديق المعاشات التقاعدية على الاستثمار في الاقتصادات المحلية؛ واجتذاب التمويل من المكاتب والمؤسسات العائلية للمشاركة في الاستثمار في المشاريع الإنمائية الجارية للصندوق وفي مجموعات المشاريع قيد البحث. وقد يشمل أيضاً تنظيم المنابر التي تستكشف تسلسل المساعدة الإنمائية الرسمية، ورأس المال التجاري وبشروط ميسرة في مرحلة 'الميل الأخير'، بما في ذلك رأس مال المجازفة الذي يقدمه الصندوق، والتمويل من منح الدول الأعضاء، والتمويل الأولي من المؤسسات، ورأس المال المستثمر لتحقيق العائدات الذي يقدمه المستثمرون في المجالات ذات الأثر والمستثمرون في أعمال خيرية. ولتعزيز نتائج التنمية في مرحلة الميل الأخير في أقل البلدان نمواً، قد يسعى الصندوق أيضاً إلى الاستفادة من موارده الخاصة من خلال إدارة أموال مستثمرين الآخرين بما يتماشى مع أهدافهم لتحقيق العائدات المالية والاجتماعية.

٨٢ - **الميزة والبرمجة المراعيتين للمنظور الجنساني** - يملك الصندوق نظرية للتغيير ترسم طرقاً لتحقيق النتائج في تعزيز المساواة بين الجنسين والتمكين الاقتصادي للمرأة (انظر المرفق ٣). وسيساعد هذا على تعقب الالتزامات بتمكين المرأة وتحسين تحديد أهداف التدخلات. وستستمر أطر نتائج البرامج في إدراج المؤشرات المصنفة حسب نوع الجنس، وسيواصل الصندوق التنفيذ والإبلاغ فيما يتعلق بخطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

سادساً - الفعالية والكفاءة في العمليات

٨٣ - يسعى الصندوق إلى أن يكون منظمة قادرة على التكيف تحدد احتياجات التغيير المستمر في الأعمال، مستتيرة بيانات الأداء، وتقدم برامج ذات جودة عالية وذات قيمة مقابل المال. ويحدد الإطار الاستراتيجي ثلاثة عوامل تمكينية لكفالة أن يتوفر للصندوق ما يلزمه من نظم وموظفين وأدوات لتحقيق نتائج ممتازة ومناسبة وذات مصداقية.

٨٤ - **الإدارة** - سيواصل الصندوق استثمار معظم موارده في أقل البلدان نمواً. ومن أجل أن تحقق البرامج نتائج عالية الجودة، يحسن الصندوق باستمرار خدماته الإدارية لجعلها تركز على المستفيدين، من خلال تقديم الدعم الفعال في مجال المشتريات والتمويل والموارد البشرية، إلى جانب دعم تصميم البرامج القوية وتنفيذها في ضوء الميزانيات المعتمدة. وتشمل مصفوفة النتائج والموارد المتكاملة (المرفق ١) نسبة الكفاءة في الإدارة التي تحسب النسبة المئوية لمجموع نفقات الصندوق المخصصة لأنشطة الإدارة؛ وفي عام ٢٠١٦، بلغت هذه النسبة ١٠ في المائة، بعد أن انخفضت من ١٤ في المائة في عام ٢٠١٤.

٨٥ - وتماشياً مع ما خلص إليه استعراض القياس القائم على النتائج، سيعمل الصندوق على تحسين الاستفادة من بيانات تمويل البرامج للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج وإدارة المنح، ولتعزيز نظم البيانات والمعلومات الخاصة به.

٨٦ - ويعمل الصندوق على تعزيز المساءلة عن النتائج على جميع المستويات، وهي أساسية لضمان إمكانية محاكاة تدخلاته. وهذا يشمل ضمان تنفيذ توصيات مراجعة الحسابات الداخلية والخارجية في التوقيت المناسب، إلى جانب الإجراءات المتفق عليها في ردود الإدارة على عمليات التقييم؛ وزيادة الاهتمام بإدارة المخاطر تماشياً مع سياسة إدارة المخاطر المؤسسية التي جرى تحديثها. وسيواصل الصندوق احترام معايير المبادرة الدولية للشفافية في المعونة، وسيعمل على إتاحة البيانات عن النتائج والموارد بشكل

أكثر تواتراً أمام الجمهور.

٨٧ - وجرى تعزيز مصفوفة النتائج والموارد المتكاملة من أجل تحسين رصد النتائج والروابط بين النتائج والموارد. وسيعمل الصندوق على تعزيز نظمته القائمة على النتائج في الإدارة والميزنة وكذلك قدراته على جميع المستويات من أجل تحسين الأداء. وسيشمل ذلك زيادة تطوير النظم المؤسسية لربط المصفوفة بأطر نتائج المشاريع وتيسير الرصد المتكامل والإبلاغ. وتماشياً مع نتائج التقييم، سيواصل الصندوق كفالة امتلاك البرامج للمعرفة المناسبة ووجود استراتيجيات الشراكة من أجل تعزيز امتلاك زمام الأمور على الصعيد الوطني، إلى جانب تحفيز التحول المستدام من الابتكار إلى التوسع.

٨٨ - وسيركز الصندوق على تعزيز قدرات النظم الرئيسية على الصعيد القطري، بما في ذلك نظم إدارة المعلومات والمساءلة، من أجل تزويد صانعي القرارات بالمعلومات في توقيت أنسب وبجودة أفضل. ويعمل الصندوق مع الحكومات المحلية لمساعدتها على تطبيق إطار الإنفاق العام والمساءلة المالية على الصعيد دون الوطني وفقاً للمعيار العالمي وعلى استخدام هذا الإطار لتحسين قراراتها الاستثمارية. وسيعمل أيضاً على أن يستخدم الشركاء المنفذون في مجال الشمول المالي المعايير المقبولة في هذا المجال؛ وهذا ما سيساعد الجهات صاحبة المصلحة في الحصول على البيانات ذات الصلة بشأن أدائها.

٨٩ - ويعمل الصندوق على وضع عروض قيمة على أساس قطري تتضمن تدخلات متكاملة، مستنداً إلى جميع الأدوات ذات الصلة، بغية تقديم أكبر قدر من الدعم لأولويات أقل البلدان ضمن استجابات الأمم المتحدة بوجه عام.

٩٠ - /الأفراد - يظل أهم ما لدى الصندوق موظفوه الأكفاء المتفانون، الذين يمتلكون معرفة عميقة بالتمويل وخبرة بكيفية تصميم البرامج الممتازة وتنفيذ النهج المختلطة في أقل البلدان نمواً. وتمثل البرامج الممولة بالكامل أدوات لاجتذاب الموظفين ذوي القدرات العالية - شأنها شأن شروط الخدمة التنافسية، لأن معظم كفاءات الصندوق تأتي من القطاع الخاص.

٩١ - وسيواصل الصندوق كفالة تزويد الموظفين بما يلزم لتحقيق الأهداف؛ وإرساء ثقافة التعلم المستمر؛ وتعزيز المهارات اللازمة للعمل الاستراتيجي مع الشركاء الجدد، بما يشمل المؤسسات ومصارف التنمية والقطاع الخاص. ويتمثل الهدف في إنشاء بيئة تتيح للجميع الإسهام بكاملاً إمكاناتهم.

٩٢ - وسيعمل الصندوق على تعزيز ما يملكه من قاعدة مهارات بشأن تطبيق أدوات التمويل وفي المجالات التي يمكن فيها حلول التمويل المحلي أن تزيل الحواجز التي تعترض تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويتعلق الأمر بمجالات من قبيل التحويلات المالية وعمالة الشباب من خلال تحقيق الشمول المالي وتمويل البلديات.

٩٣ - وتماشياً مع الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات، سيواصل الصندوق العمل على تحقيق التوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي في التعيينات على جميع المستويات.

٩٤ - المعرفة وريادة الفكر والاتصالات والمناصرة - يعتبر الصندوق تعزيز مركزه بوصفه رائداً في مجال المعارف ومناصرة التمويل مرحلة الميل الأخير أداةً جوهرية في نهجه. وتماشياً مع ما خلصت إليه عمليات استعراض وتقييم القياس القائم على النتائج، سيتطلب هذا الهدف الاستثمار المستمر في تدوين المعارف

وتبادلها، وإدارة المعلومات، بما في ذلك داخل شبكات الأقران، حيث يُعتبر الصندوق رائداً معترفاً به في مجالات اختصاصه.

٩٥ - وسيتعاون الصندوق مع شبكات السلطات المحلية لدعم التبادل بين الأقران وزيادة إسماع صوتها في المحافل العالمية. وسيعمل مع ممالي الشمول المالي والجهات الفاعلة لتبادل الدروس وكفالة استناد ممارسات الصندوق على الأدلة وبقائها في أعلى المستويات في ظل التطورات التي يشهدها المجال. إن الاستثمار في إدارة المعارف مهم لضمان الاسترشاد بالمشاريع التجريبية في تحديد الإمكانيات على صعيد السياسات وإمكانيات تكرار التجارب الناجحة وتوسيع نطاقها.

٩٦ - وسيستثمر الصندوق في دور أقوى لريادة الفكر. وسيشمل ذلك إعداد المنشورات الرئيسية ودعوة الشركاء للاجتماع من أجل إيجاد الزخم لنهج التمويل المختلط في أقل البلدان نمواً.

٩٧ - وسيواصل الصندوق الاستثمار في الاتصالات الخارجية والمناصرة من خلال الأنشطة والمنشورات، والأدوات الشبكية والرقمية الجديدة وأدوات التواصل الاجتماعي الجديدة، بما في ذلك موقعه الشبكي المحدد.

سابعاً - إدارة المخاطر

٩٨ - يكتنف عدد من المخاطر والفرص بدء تنفيذ الإطار الاستراتيجي. وتتعلق بتعبئة الموارد المطلوبة وما يتصل بها من تأثير قطري للصندوق؛ واحتمال زيادة تجزؤ مصادر التمويل وأدوات رأس المال داخل منظومة الأمم المتحدة الإنمائية عموماً.

٩٩ - وقد يستغرق بعض الوقت إحداث ما يلزم من التحولات في السلوك للحصول على المزيج المناسب من أدوات رأس المال الخاص والعام، وعلى الصعيدين الدولي والمحلي، وهي الأدوات المجهزة لتسخير التمويل للإدماج على الصعيد المحلي. وسيكون الأثر تدريجياً وقد لا ينجح دائماً منذ المحاولة الأولى.

١٠٠ - وتهدف العوامل التمكينية المؤسسية واستراتيجيات الشراكة إلى التخفيف من بعض هذه المخاطر من خلال تركيزها على المرونة وسرعة الاستجابة في النظم؛ والموارد البشرية؛ وإدارة البرامج ورصدها؛ والتمويل القائم على الأداء؛ وترتيبات الإدارة. ويكتسي إيجاد 'اتفاق' بشأن الموارد البرنامجية والشراكات أهمية لتخفيف عدم قابلية التنبؤ في قاعدة التمويل، إذ إن التمويل من المساعدة الإنمائية الرسمية ومن المنح يظل عنصراً أساسياً لنجاح تنفيذ نماذج التمويل المختلط في مرحلة 'الميل الأخير' في أقل البلدان نمواً.

١٠١ - وعند تنويع أدوات التمويل وتطبيقها، يواجه الصندوق مخاطر تتصل بتحديد القدر المناسب من القدرات لإيجاد أنسب مجموعات المشاريع لنماذج التمويل المختلط، وتوليد ما يكفي من التدفقات. ويعمل الصندوق على امتلاك سياسات مهيأة لتحقيق الغرض المنشود؛ وأطر صارمة في إدارة المخاطر والمساءلة والرقابة؛ ومجموعة متزايدة من الخبراء المختصين للبحث في المجموعات القابلة للاستثمار وإدارتها؛ ونظم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وعمليات قوية لبذل العناية الواجبة؛ ووظائف دعم إداري أخرى ضرورية. وترد مناقشة مفصلة للمخاطر واستراتيجيات التخفيف في نظرية التغيير (المرفق ٢).

ثامنا - الرصد والتقييم

١٠٢ - يعرض إطار النتائج موجزاً لمؤشرات الأثر والنتائج والنواتج المتعلقة بالإطار الاستراتيجي. وستساعد خطوط الأساس والمراحل السنوية وأهداف نهاية الدورة لمؤشرات النتائج والنواتج على تتبع إسهامات الصندوق.

١٠٣ - وسيجري التركيز على الرصد والتقييم الدقيقين من أجل استخلاص وتقاسم وتحسين الطريقة التي ينتقل بها الصندوق من الابتكار إلى التوسع والكيفية التي يجعل بها التمويل في صالح النساء والفتيات على وجه الخصوص، مع النظر، في جملة أمور، في المسائل ذات الصلة بالوصول والاستخدام والفعل والمشاركة. وسينكب الصندوق مع الشركاء على نُهج تقييم الأثر والتقييم المواضيعي التي تنظر في الآثار الطويلة الأجل التي يحدثها الحصول على التمويل في حياة ومعيشة النساء، وبشكل أعم، في تنمية المجتمعات المحلية التي يعشن فيها. وسيكون التقرير السنوي للمجلس التنفيذي أداة للإبلاغ عن التقدم المحرز في تحقيق أهداف الإطار الاستراتيجي. وسيوفر استعراض منتصف المدة فرصاً للتفكير والتكيف، بما في ذلك في سياق التعامل مع نتائج عمليات متابعة الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات.

١٠٤ - وتماشياً مع التزامات الصندوق بموجب سياسة التقييم الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، سيواصل إجراء عمليات تقييم خارجي مستقل للبرامج والمشاريع. ويمكن أن يساهم تحقيق غايات المستوى المثالي من الموارد الأساسية في زيادة قدرات تقييم البرنامج ونطاق تغطيته. وسيواصل التعاون بين وحدة التقييم التابعة للصندوق ومكتب التقييم المستقل التابع للبرنامج الإنمائي بشأن جودة التقييم ونُجه. وتجرى مناقشات مع مكتب التقييم المستقل لكفالة إنجاز تقييم نهائي مستقل لهذا الإطار الاستراتيجي. وترد في المرفق ٤ خطة تقييم لمدة أربع سنوات، تم تحديد تكاليف السنتين الأوليين منها.