

Distr.: General
23 March 2021
Arabic
Original: English

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



الدورة السنوية لعام 2021

7 إلى 11 حزيران/يونيه 2021، نيويورك

البند 9 من جدول الأعمال المؤقت

التقييم

التقييم الثالث المشترك بين مرفق البيئة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لبرنامج المنح الصغيرة

المحتويات

الصفحة

2	أولاً - مقدمة
2	ثانياً - السياق
4	ثالثاً - نتائج التقييم
13	رابعاً - الاستنتاجات
16	خامساً - التوصيات



الرجاء إعادة استعمال الورق



أولاً - مقدمة

- 1 - لقد أكمل مكتب التقييم المستقل التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب التقييم المستقل التابع لمرفق البيئة العالمية التقييم المشترك الثالث لبرنامج المنح الصغيرة. وقد وافق على هذا التقييم مجلس مرفق البيئة العالمية في اجتماعه السادس والخمسين في حزيران/يونيه 2019 في إطار موافقته العامة على برنامج عمل وميزانية مكتب التقييم المستقل التابع للمرفق لمدة أربع سنوات⁽¹⁾. وبما أن البرنامج الإنمائي هو الوكالة المنفذة للبرنامج، فقد دُعي مكتب التقييم المستقل التابع له إلى إجراء التقييم بالاشتراك مع نظيره في مرفق البيئة العالمية. وقد وافق المجلس التنفيذي للبرنامج الإنمائي على ذلك بدوره في إطار موافقته على برنامج عمل مكتب التقييم المستقل التابع للبرنامج الإنمائي لعام 2019.
- 2 - والغرض العام من هذا التقييم المشترك هو دراسة أداء برنامج المنح الصغيرة، وتحديد ما إذا كان من الضروري إدخال أي تغييرات عليه لتحسين فعاليته، وتزويد مجلس مرفق البيئة العالمية والمجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأدلة تقييمية على مدى أهمية البرنامج وفعاليته وكفائه واستدامته.
- 3 - والهدف الرئيسي هو تقييم مدى تحقيق البرنامج للأهداف المحددة في توجهاته الاستراتيجية والتشغيلية. وفي حين يركز التقييم بصورة خاصة على أدائه ونتائجه منذ التقييم المشترك السابق الذي أجري في عام 2015، فإنه يأخذ في الاعتبار الإطار الزمني بأكمله منذ إنشاء البرنامج في عام 1992. ويستند التقييم إلى تقييم نتائج وآثار التقييم المشترك لعام 2015، ويستخدم نتائج التقييم السابق كخطوط أساس يقيم في ضوءها التقدم المحرز. ويركز التقييم على المسائل الاستراتيجية التي نشأت منذ التقييم الأخير. وهو تقييم تطلعي يوفر نقاطاً مرجعية لتقييم التقدم المحرز في التقييمات اللاحقة للبرنامج.

ثانياً - السياق

- 4 - الغرض الرئيسي من برنامج المنح الصغيرة هو توجيه المنح الصغيرة إلى منظمات المجتمع المدني في إطار السعي إلى تحقيق فوائد بيئية عالمية عن طريق العمل المحلي. واستمر تنفيذ هذا البرنامج منذ عام 1992 واستقادت منه آلاف المنظمات الصغيرة الحجم في 126 بلداً في جميع المناطق. وتقدم المنح الصغيرة⁽²⁾ للمنظمات المجتمعية لدعم استخدام الممارسات والتكنولوجيات التي تولد فوائد فيما يتعلق بفقدان التنوع البيولوجي، والتخفيف من آثار تغير المناخ، وتدهور الأراضي، وحماية المياه الدولية، وإدارة المواد الكيميائية والنفايات، وتولد أيضاً في الوقت ذاته فوائد اجتماعية واقتصادية.
- 5 - ويقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتنفيذ برنامج المنح الصغيرة نيابة عن مرفق البيئة العالمية والجهات المانحة الأخرى. ويعمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بوصفه الوكالة التنفيذية لبرنامج المنح الصغيرة، ويقدم الدعم الائتماني والإداري للبلدان المشاركة. وتوفر التوجيهات الاستراتيجية والبرنامجية العامة ومتطلبات الإشراف والدعم التقني، أولاً من جانب مجلس مرفق البيئة العالمية، ثم من جانب اللجنة

(1) Global Environment Facility. 2019. "Four-Year Work Program and Budget of the GEF Independent Evaluation Office." GEF/ME/C.56/03/Rev.01

(2) يبلغ الحد الأقصى للمنح 50 000 دولار؛ وفي الممارسة العملية، تبلغ المنحة في المتوسط حوالي 25 000 دولار. ويفضل نافذة للمشاريع الاستراتيجية، تقدم منح تصل إلى 150 000 دولار لإتاحة التوسيع بشكل أفضل وتغطية عدد أكبر من المجتمعات المحلية في منظر طبيعي أو منظر بحري حرج معين. وفي وقت كتابة هذا التقرير، بلغت ميزانية 81 مشروعاً نشطاً أكثر من 50 000 دولار.

التوجيهية لبرنامج المنح الصغيرة، التي ترأسها أمانة مرفق البيئة العالمية، وبعد ذلك يفعلها الفريق المركزي لإدارة البرنامج الذي يوجد مقره في البرنامج الإنمائي. ويُقدم مزيد من الدعم للبرامج الوطنية التابعة لبرنامج المنح الصغيرة من جانب المكاتب القطرية للبرنامج الإنمائي، التي تشارك بوصفها أعضاء مؤسسين في اللجان التوجيهية الوطنية لبرنامج المنح.

6 - ويقوم كل بلد مشارك بوضع استراتيجية برنامجية قطرية لكل مرحلة تشغيلية من مراحل برنامج المنح الصغيرة، تكيف الإطار الاستراتيجي العالمي مع الظروف القطرية المحددة. وتعمل اللجنة التوجيهية الوطنية بوصفها الهيئة الرئيسية لصنع القرار في برنامج المنح الصغيرة على الصعيد القطري وتوفر الإشراف والتوجيه والإرشاد بصفة عامة للبرامج القطرية. وعادة ما تتألف اللجان التوجيهية الوطنية، التي يكون أعضاؤها من المتطوعين، من ممثلين عن منظمات المجتمع المدني والحكومة والأوساط الأكاديمية والبرنامج الإنمائي، وأحياناً، وكالات أخرى تابعة لمرفق البيئة العالمية ومانحين مشاركين في تأسيسها، ومنظمات الشعوب الأصلية، والقطاع الخاص، ووسائل الإعلام.

7 - وقد دعم برنامج المنح الصغيرة نحو 117 25 منحة صغيرة. وقد زاد عدد البلدان المشاركة من 11 إلى 126 بلداً منذ عام 1992. ومن بين هذه البلدان، هناك 40 بلداً من أقل البلدان نمواً، و 37 دولة من الدول الجزرية الصغيرة النامية، و 43 بلداً من البلدان التي تواجه أوضاعاً هشة.

8 - وفي الوقت الحاضر، تدرج 110 بلدان في إطار البرنامج القطري العالمي و 16 بلداً في إطار البرنامج القطري المحسن. ويمول البرنامج الأول من التمويل الأساسي الذي يتفق عليه في إطار عملية تجديد موارد مرفق البيئة العالمية لكل فترة تجديد للموارد. وبالإضافة إلى هذه الموارد الأساسية، يمكن للبلدان المندرجة في إطار البرنامج القطري العالمي أن تستخدم أيضاً جزءاً من الموارد المخصصة لها في إطار نظام التخصيص الشفاف للموارد التابع لمرفق البيئة العالمية (إلى حدود 10 في المائة وبما لا يتجاوز مليوني دولار) لاستكمال المبلغ المخصص من البرنامج القطري العالمي⁽³⁾. وخلال دورة المرفق الخامسة لتجديد الموارد، انتقلت البلدان ذات البرامج القطرية لبرنامج المنح الأطول أمداً والأكثر نضجاً إلى آلية تمويل جديدة - اسمها البرنامج القطري المحسن - لتمكين برنامج المنح من مواصلة التوسع وخدمة بلدان جديدة دون تسجيل نمو مصاحب في التمويل الأساسي. ويتم تمويل هذه البلدان في إطار مشاريع كاملة أو متوسطة الحجم من صناديق نظام التخصيص الشفاف للموارد⁽⁴⁾ التابعة لكل منها.

9 - وقد تطور التركيز الاستراتيجي لبرنامج المنح الصغيرة كثيراً منذ دورة المرفق الخامسة لتجديد الموارد. وفي إطار دورة المرفق السابعة لتجديد الموارد (2018-2022)، يسعى برنامج المنح الصغيرة إلى زيادة التركيز على تشجيع الاستثمارات الاستراتيجية والقائمة على النتائج على الصعيد المحلي، بما يتماشى مع استراتيجيات مجالات التركيز وبرامج التأثير في إطار الدورة السابعة⁽⁵⁾. ويعتزم برنامج المنح الصغيرة التركيز بقدر أكبر على دعم الابتكار والمبادرات القابلة للتوسع على الصعيد المحلي لمعالجة القضايا البيئية

(3) نظام التخصيص الشفاف للموارد هو إطار مرفق البيئة العالمية القائم على الأداء لتخصيص الموارد من الصندوق الاستثماري التابع للمرفق للبلدان خلال فترة من فترات تجديد الموارد.

(4) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو الوكالة المنفذة عن مرفق البيئة العالمية لهذه المشاريع الكاملة/المتوسطة الحجم. ويمكن لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أو منظمة غير حكومية مؤهلة العمل كوكالة تنفيذية.

(5) Global Environment Facility. 2018. "GEF Small Grants Programme: Implementation Arrangements (5) for GEF-7." GEF/C.54/05/Rev.01. GEF, Washington, DC

العالمية في المناظر الطبيعية والمناظر البحرية ذات الأولوية. ولتحسين الفعالية، يعتمد برنامج المنح الصغيرة نهجا رئيسية ويعززها، وتشمل هذه النهج: تمكين المجتمعات المحلية؛ وتوجيه الدعم لأقل البلدان نموا والدول الجزرية الصغيرة النامية؛ ودعم الابتكار المجتمعي بشأن القضايا الناشئة؛ وتعزيز الشراكات والاعتماد الأوسع⁽⁶⁾ للنتائج؛ والعمل كآلية منح مجتمعية عالمية يمكن الاعتماد عليها وكمنصة للبيئة. وقد صممت خمس مبادرات استراتيجية لتعزيز المواعمة مع النهج المتكاملة لمرفق البيئة العالمية إزاء القضايا البيئية العالمية الرئيسية والتكامل مع مجالات التركيز وبرامج التأثير على مستوى المجتمع المحلي. وتشمل هذه المبادرات الاستراتيجية الخمس ما يلي: الزراعة المستدامة ومصائد الأسماك؛ والاستفادة من منافع الطاقة المنخفضة الكربون؛ والنظم الإيكولوجية المجتمعية المهددة وحفظ الأنواع في البر وفي الماء؛ والتحالفات المحلية إلى العالمية في مجال إدارة المواد الكيميائية والنفايات؛ وتحفيز التنمية الحضرية المستدامة.

ثالثا - نتائج التقييم

الأهمية الاستراتيجية لبرنامج المنح الصغيرة

10 - يواصل برنامج المنح الصغيرة تحقيق فوائد بيئية واجتماعية واقتصادية ومؤسسية ذات أهمية عالية على المستويين المحلي والعالمي. وتتواءم الأنشطة المدعومة من خلال المنح الصغيرة بشكل جيد مع أولويات مرفق البيئة العالمية في مختلف مجالات التركيز. وقد أدى الدعم الذي قدمه مانحون آخرون إلى برنامج المنح الصغيرة ومن خلاله إلى توسيع نطاق معالجة المسائل التكميلية مثل التكيف مع تغير المناخ ومناطق الحفظ التي تديرها الشعوب الأصلية.

11 - وما زالت هناك درجة عالية من التقارب بين برنامج المنح الصغيرة والولاية الشاملة للبرنامج الإنمائي لتعزيز التنمية المستدامة. بيد أن أوجه التآزر المحلية بين البرنامج الإنمائي وبرنامج المنح الصغيرة لم تبلغ مستواها الأمثل. وهذه الدرجة من التقارب موثقة توثيقا جيدا في وثائق برامج ومشاريع برنامج المنح الصغيرة واستراتيجيات البرامج القطرية. ويتبين من إجراء مزيد من التحليل أنه على الرغم من وجود الروابط في مرحلة وضع مفهوم البرنامج القطري وفي الوثائق في العديد من الحالات، فإن بعض الصلات ضعيفة بين البرنامج الإنمائي وبرنامج المنح الصغيرة على الصعيد المحلي. وفي حين أن معظم المكاتب القطرية للبرنامج الإنمائي تدعم إدارة برنامج المنح الصغيرة وتشغيله، يمكن تحسين أوجه التآزر في البرنامج. وقد أظهرت الأدلة التي جُمعت أثناء التقييم أن الدعم هو أساسا دعم عملياتي في طبيعته وليس دعما لتحقيق أوجه تآزر قابلة للتنفيذ بين البرامج.

12 - ومما يكتسي أهمية خاصة توجه برنامج المنح الصغيرة إلى زيادة شمول المجتمعات والفئات المهمشة، وتهيئة الظروف التي يمكن فيها للمنظمات الصغيرة أن تبدأ في الحصول على التمويل الإنمائي للمرة الأولى، وغالبا في ظروف صعبة. وقد أشاد أصحاب المصلحة ببرنامج المنح، واعترفت به منظمات عديدة لعمله الرامي إلى تعزيز إدماج شرائح المجتمع التي لولا ذلك لما أتاحت لها الفرصة للمشاركة في جهود الاستدامة البيئية.

(6) يشمل الاعتماد الأوسع الحفاظ، والتعميم، والتكرار، والتوسيع، والتغير في السوق.

13 - وعلى الصعيد العالمي، لا يوجد توافق واضح في الآراء بشأن الرؤية الطويلة الأجل لبرنامج المنح الصغيرة، وهو ما يؤدي إلى تصورات متضاربة أحيانا لما يمكن أن ينجزه البرنامج وللـكيفية التي ينبغي أن يعمل وفقاً. وكانت التوصية الأولى في **تقييم عام 2015** هي إعادة تنشيط اللجنة التوجيهية للبرنامج "لـدعم التفكير الاستراتيجي الرفيع المستوى في وضع رؤية طويلة الأجل للبرنامج". ولم تكتمل هذه العملية رغم إبلاغ كل من البرنامج الإنمائي ومرفق البيئة العالمية عن عدد من الخطوات في السنوات التي أعقبت تقييم عام 2015. وتُظهر البيانات المختلفة حول رؤية ورسالة وولاية البرنامج، التي تم إيرادها في وثائق السياسات والبرمجة المختلفة، أن البرنامج يأخذ معاني ويكتسب قيما تختلف باختلاف الأشخاص والأوقات. وكل صيغة - بما في ذلك الصيغ المفصلة في الوثائق المتتالية المتصلة بالبرنامج ووثائق مجلس مرفق البيئة العالمية والمنشورات المتتالية - تعبر عن عناصر مختلفة أو تضيفها أو تزيلها ويبدو أنها تشير إلى تبعية في الغرض أو تسلسل هرمي للأهداف والوسائل والغايات. وفي الوقت نفسه، تشير البيانات المختلفة جميعها إلى عناصر ومبادئ مماثلة يبدو أنها عناصر دائمة (مثل العمل المحلي، والمنظمات المجتمعية، والأهداف البيئية والإنمائية). وتؤثر هذه الاختلافات وأوجه التشابه على الانتشار العملي للبرنامج من المستوى العالمي إلى المستوى المحلي.

14 - ولعدم وجود بيان رؤية شاملة تأثير على عملية صنع القرار على مستويات عالية في برنامج المنح الصغيرة، لأن كل طريقة لتصور البرنامج تأتي أيضاً مع افتراض أساسي حول ما ينبغي أن يدعمه، والسبل المناسبة لتحقيق أهدافه المنشودة. ومن الأمثلة على ذلك المناقشة الجارية بين مرفق البيئة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن التكاليف التي يتكبدها برنامج المنح عن الأنشطة المضطلع بها على المستوى البرنامجي وتكاليف الإدارة، وتصنيف أمانة المرفق لنفقات البرنامج في عنصر "المنح" أو "غير المنح"، وهذا الأمر بدلا من أن ينحصر في مسألة محاسبة، يوضح في واقع على الأمر عدم وجود توافق في الآراء بشأن الرؤية الشاملة الطويلة الأجل لبرنامج المنح الصغيرة.

الفعالية

15 - إن برنامج المنح الصغيرة فعال في تحقيق نتائج بيئية واجتماعية واقتصادية في الميدان. ونتائج البرنامج هي عامل يحدد "العمل" الذي يقوم به البرنامج بقدر ما هي عامل يحدد "الكيفية" التي يؤدي بها هذا العمل. ويتبين من تحليل الأنشطة في الميدان أن برنامج المنح الصغيرة إما أدى مباشرة إلى تحقيق نتائج هامة أو أثر فيها، سواء من حيث الفوائد البيئية العالمية أو الفوائد الاجتماعية والاقتصادية. كما يشير حجم المنح الصغيرة التي تم صرفها إلى اتجاه نحو زيادة حجم الفوائد البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي يولدها برنامج المنح. وعموماً، زاد مستوى الموارد المقدمة إلى برنامج المنح، رغم حدوث تقلبات على مر السنين.

16 - وقد زاد عدد المنح الصغيرة التي قدمها برنامج المنح زيادة كبيرة على مدى المراحل المتعاقبة. فمن المرحلة التجريبية، من 1992 إلى 1996، عندما أنفق 33 بلداً فقط ما مجموعه 10 ملايين دولار، إلى المرحلة التشغيلية الأخيرة (المرحلة السادسة)، عندما أنفق 125 بلداً أكثر من 96 مليون دولار في شكل منح صغيرة، حدثت زيادة في عدد المنح الصغيرة المنفذة بمقدار خمسة أضعاف تقريباً. وزاد عدد البلدان المشاركة من أقل البلدان نمواً والدول الجزرية الصغيرة النامية والبلدان التي تواجه أوضاعاً هشة من 37 بلداً في عام 2007 إلى 85 بلداً في عام 2020. ولا يزال التنوع البيولوجي هو مجال التركيز الأكثر استفادة من التمويل في برنامج المنح الصغيرة، يليه تغير المناخ وتدهور الأراضي. وفي عام 2020، كان هناك

2 812 منحة صغيرة قيد التنفيذ، "117 25 مشروعاً (...) بتمويل من مرفق البيئة العالمية والمانحين الآخرين بلغ مجموعه 684,8 مليون دولار. وبالإضافة إلى ذلك، تم حشد ما يزيد على 837,2 مليون دولار للاشتراك في تمويل هذه المشاريع المجتمعية للبرنامج على الصعيد القطري. ومن بين هذه الأموال، بلغ مجموع التمويل المشترك النقدي 377,2 مليون دولار، وتم حشده من الجهات المانحة المتعددة الأطراف والثنائية، والمؤسسات، والمنظمات غير الحكومية، والشركاء الآخرين على الصعيد القطري (...) (7).

17 - وأشارت بطاقة تقرير برنامج المنح الصغيرة وتقارير الرصد السنوية للبرنامج، التي تجمع النتائج على مستوى البرامج للفترات المختلفة، إلى النتائج الرئيسية التالية:

(أ) في مجال التركيز المتمثل في التنوع البيولوجي، يفيد البرنامج بأن 1 046 نوعاً مهماً في المتوسط شمل بتدابير الحفظ السنوية في الفترة من عام 2014 إلى عام 2019. وهذا إلى جانب العمل على أكثر من 2 200 من المناطق المحمية والاستراتيجيات المتكاملة للتكيف مع تغير المناخ منذ عام 2014. وفي الفترة 2017-2018، أفاد البرنامج بوجود 7,1 ملايين هكتار من المناظر الطبيعية والمناظر البحرية قيد الاستخدام المستدام؛

(ب) فيما يتعلق بتغير المناخ، يشير تقرير الرصد السنوي للبرنامج للفترة 2019-2020 إلى أن حافظة البرنامج تركز في جزئها الأعظم على الطاقة المتجددة وكفاءة الطاقة (أكثر من 68 في المائة)، ويركز الجزء المتبقي على حفظ وتعزيز مخزونات الكربون. ويشير التقرير إلى أن 44 106 أسر معيشية استفادت من سبل الحصول على الطاقة بفضل تدخلات البرنامج في الفترة 2019-2020، وهو ما يمثل زيادة مقارنة بـ 36 000 أسرة معيشية في الفترة 2018-2019؛

(ج) في مجال التركيز المتمثل في تدهور الأراضي، أنجز البرنامج في الفترة 2019-2020 ما مجموعه 2 000 منحة صغيرة، استفاد منها أكثر من 1,6 مليون شخص مع بيان ممارسات الإدارة المستدامة للأراضي والغابات. وفي الفترة 2017-2018، تم وضع 56 000 هكتار من الأراضي تحت الإدارة المستدامة، إضافة 180 000 هكتاراً من الأراضي في العام التالي، وفي الفترة 2019-2020، تم استصلاح 41 238 هكتاراً من الغابات والأراضي غير الحرجية؛

(د) أدى استخدام نهج المناظر الطبيعية والمناظر البحرية أيضاً إلى حماية 5 713 هكتاراً من المناظر البحرية الخاضعة للإدارة المستدامة في الفترة 2019-2020 و 107 297 هكتاراً من المناطق الساحلية الخاضعة للإدارة المستدامة للأراضي في 60 منظرًا بحرياً. وأخيراً، وعلى مدى الفترة 2014-2019، تخلص البرنامج من 7 640 طناً من الملوثات البرية المنشأ في النظم الإيكولوجية البحرية، فضلاً عن 56 819 طناً من النفايات الصلبة "التي تم تجنب احتراقها في الهواء الطلق"؛

(هـ) أبلغ 12 مشروعاً كاملاً/متوسط الحجم في إطار طريقة البرنامج القطري المحسن عن نتائج بيئية إيجابية في التقييمات النهائية في شكل زيادة مساحة المناظر الطبيعية في ظل الإدارة المحسنة، التي تبلغ مساحتها الإجمالية 2,2 مليون هكتار. وأفادت ستة مشاريع عن التخفيف من آثار 33,8 مليون طن متري من انبعاثات غازات الدفيئة. وساهمت خمسة مشاريع في إصلاح الغابات وزيادة الغطاء النباتي، حيث بلغت المساحة المشمولة 15 500 هكتار. وتشمل الفوائد البيئية الأخرى الإدارة المحسنة للمناطق المحمية، وحفظ

United Nations Development Programme. 2020. "GEF Small Grants Programme Annual Monitoring (7) Report, Results Highlights, Reporting Year 2019-2020." UNDP, New York

الأشواوع؁ وزفاة المساحة المشمولة بالحفظ البحرف؁ والحد من تآات التربة. وتهدف تسعة مشاريع جارية في دورة المرفق السادسة وثمانية مشاريع تمت الموافقة عليها في دورة المرفق السابعة⁽⁸⁾ إلى وضع 1,2 مليون هكتار من الأراضي تحت إدارة مسنة. وبالإضافة إلى ذلك؁ حددت 10 مشاريع الهدف المتمثل في استصلاح 228 390 هكتاراً من الأراضي في المجموع؁ وتعمل ستة مشاريع على تحسين إدارة 56 837 هكتاراً من الموائل البحرية. وفيما يتعلق بالتخفيف من آثار تغير المناخ؁ يهدف 15 مشروعاً من أصل 17 مشروعاً جارياً إلى التخفيف من آثار 7,7 ملايين طن من انبعاثات غازات الدفئة.

18 - ونطاق نتائج برنامج المنح الصغيرة واسع؁ وليس مرفق البيئة العالمية ولا إطار الرصد والتقييم في الفريق المركزي لإدارة البرنامج جاهزاً تماماً لتجسيد درجة تعقيد العمل المنفذ بما فيه الكفاية. وعند وصف النتائج التي حققها برنامج المنح في مجمله؁ ينبغي أن يذكر بأن البرامج القطرية للبرنامج تبلغ عن النتائج بوصفها جميعاً للنتائج على مستوى المنح. وينبغي التذكير أيضاً بأنه بالنظر إلى صغر وقصر نطاق التآلات؁ فإن العديد من النتائج ذات طبيعة غير مباشرة؁ حيث 'يؤثر' أصحاب المصلحة في البرنامج على مجموعة من النتائج. فكل منحة صغيرة على حدة تعطي مستوى صغيراً من النتائج؁ ولا يبدأ المرء في معرفة مدى فعالية البرنامج في تحقيق الغرض المقصود منه إلا في التجميع الجغرافي والزمني. وكما لوحظ في دراسات الحالات الإفرادية القطرية للتقييم؁ يمكن قياس نتائج برنامج المنح الصغيرة بمؤشرات 'لموسة'؁ وكذلك بـ 'قوائد غير ملموسة'؁ مثل إيجاد الثقة ونشر الحوار وإرساء السلوك الأخلاقي أو مجتمعات الممارسة والمعرفة.

19 - وقد ربطت العوامل الرئيسية في فعالية برنامج المنح في الميدان بالابتكار والإدماج والتأييد القوي والتفاني من جانب الفرق الوطنية؁ فضلاً عن قوة واستدامة المجتمع المدني في البلد المعني. وقد أدى استخدام نهج المناظر الطبيعية والمناظر البحرية إلى قدر أكبر من التركيز والوضوح في الآثار على المستوى المحلي. وكانت معظم مشاريع المنح الصغيرة التي استعرضت لأغراض هذا التقييم قد حصلت على تقديرات مرضية عن النتائج؁ فضلاً عن تقديرات عالية عن الكفاءة والفعالية في تقييماتها النهائية.

20 - وبالإضافة إلى دعم المنظمات المحلية لإيجاد الحلول البيئية؁ انخرط البرنامج في ما يصطلح عليه منذ المرحلة التشغيلية 6 أنشطة عملية تقديم المنح المعززة؁ 'Grantmaker Plus'؁ وهي مجموعة من الأنشطة المصممة 'لتعزيز الفعالية العامة لحافظة البرنامج'. وتشمل هذه الأنشطة أنشطة تدعم إقامة حوارات بشأن السياسات بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني؁ وتعزيز الإدماج الاجتماعي؁ وزيادة نطاق المعرفة. وكانت بعض أنشطة هذه العملية المعززة مدرجة سابقاً في برنامج المنح؁ وإن كان ذلك باستخدام اصطلاحات مختلفة مثل الإدماج الاجتماعي (الشعوب الأصلية؁ والأشخاص ذوو الإعاقة؁ ونوع الجنس). وكما لوحظ في وثيقة المشاريع للمرحلة التشغيلية 6؁ استحدث اصطلاح Grantmaker Plus ليعكس 'إضفاء الطابع الرسمي على أنشطة الدعم التي كانت مخصصة أكثر في السابق وتنفيذها بشكل أكثر تنظيماً ... في إطار مجموعة من الأدوار المصممة لدعم التوسيع والتعميم والتكرار التي ستوفر تنمية القدرات على مستوى أعلى (من قبيل زمالات لموظفي الفئة الفنية الدولية)؁ والربط الشبكي والدعم المؤسسي؁ وتبادل المعارف (من قبيل منبر لتبادل التكنولوجيا فيما بين بلدان الجنوب)؁ وآليات الدعوة على المستويات الوطنية (من قبيل منابر للحوار بين منظمات المجتمع المدني والحكومات)؁ وكفاءة انتشارها على الصعيدين الإقليمي والعالمي؁ حيثما

(8) لا يشمل هذا التحليل خمسة مشاريع كاملة الحجم ومتوسطة الحجم في حافظة البرنامج القطري المحسن تمت الموافقة عليها في الفترة الممتدة بين أيار/مايو وكانون الأول/ديسمبر 2020.

يكون ذلك مناسباً⁽⁹⁾. وتتفد هذه المبادرات من خلال المنح العادية والميزانيات التشغيلية القطرية من جانب المنسقين الوطنيين على المستوى القطري وليس من خلال النفقات على المستوى العالمي.

21 - وعلى مر السنين، أضاف برنامج المنح الصغيرة تدريجياً إلى إطاره البرنامجي عدة مواضيع، ومبادرات، وبرامج تحظى باهتمام خاص. وفي المرحلة التشغيلية 6، كان نهج المناظر الطبيعية والمناظر البحرية جزءاً من أربع 'استراتيجيات متكاملة لمجالات التركيز' (وُصِفَتْ أيضاً باسم 'المبادرات الاستراتيجية' أو 'المنصات ذات مجالات التركيز المتعددة' في وثائق مختلفة). كما صمم برنامج المنح الصغيرة سلسلة من 'برامج الابتكار' لمعالجة القضايا الناشئة المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية في عدد من البلدان المختارة. ونُفذت هذه المشاريع أيضاً من خلال طريقة المنح العادية للبرنامج وشملت: تعدين الذهب الحرفي والضيق النطاق؛ والمشاريع التي تقودها النساء؛ والأشخاص ذوو الإعاقة والتنمية المستجيبة؛ والشعوب الأصلية والحصول على الطاقة؛ والشباب وتغير المناخ؛ والحفاظ على النمر والأسود؛ والإدارة المستدامة للأراضي في منطقة الساحل؛ والمنتجات الجبلية وتطوير سلسلة القيمة؛ والتعاون فيما بين بلدان الجنوب. وأخيراً، ينفذ برنامج المنح الصغيرة مجموعة من المبادرات العالمية مثل مبادرة الدعم العالمي للشعوب الأصلية والأقاليم والمناطق التي تحافظ عليها المجتمعات المحلية، والتي يتم دعمها من تمويل غير تمويل مرفق البيئة العالمية ولكنها تستفيد من طريقة منح البرنامج على المستوى الوطني.

22 - والغرض من إعادة توليف أو إعادة تسمية الإطار البرنامجي لبرنامج المنح الصغيرة على مر السنين غير واضح. ويتبن من دراسة حافظة المشاريع أن الجوانب الأساسية للبرنامج وعمله لم تتغير كثيراً، بل إن جميع البرامج القطرية للبرنامج تستفيد من طريقة المنح التقليدية على المستوى المحلي، باستثناء الأنشطة التي ينفذها على الصعيد العالمي الفريق المركزي لإدارة البرنامج. كما ظلت الفلسفة الأساسية للبرنامج وروحه (الإدماج والمشاركة وتمكين المجتمع المدني) دون تغيير. وقد يكون الهدف من هذه التقيحات المتتالية للإطار البرنامجي هو الإسهام في مواكبة اتجاهات العصر والمواءمة مع السياسات وأطر البرمجة الدولية ومع سياسات وأطر برمجة مرفق البيئة العالمية، وكلاهما من الأغراض المشروعة. ومع ذلك، فإنها تأتي أيضاً مع تكلفة من حيث التعقيد والإبلاغ. ووجد التقييم قيمة لهذه الأنشطة، ولكنه لاحظ أيضاً أن إعادة تصنيف الأنشطة، والتعقيد المتزايد للخيارات البرنامجية والمصطلحات يمكن أن تؤدي إلى بعض الالتباس.

سياسات برنامج المنح الصغيرة

23 - تمثل أحد التحديات الرئيسية في مجال السياسات في عملية التحسين، التي لم تحقق بعد أهدافها المنشودة بالكامل. ويتسم البرنامج القطري المحسن بثلاث سمات رئيسية. أولاً، تقرر مستويات تمويل البرامج القطرية المحسنة حكومة البلد، التي تخصص أموالاً من مخصصات النظام القطري للتخصيص الشفاف للموارد. وهذا على النقيض من البلدان المندرجة في إطار البرنامج القطري العالمي، التي تتلقى مخصصات سنوية من الصندوق الأساسي لبرنامج المنح الصغيرة، استناداً إلى القواعد المتفق عليها التي يضعها مجلس مرفق البيئة العالمية في إطار وثيقة ترتيبات تنفيذ برنامج المنح الصغيرة لمرحلة تشغيلية معينة. وثانياً، يعمل

(9) Global Environment Facility Independent Evaluation Office (formerly GEF Evaluation Office; GEF Office of Monitoring and Evaluation). 2018. Operational phase 6 Final Report: The GEF in the Changing Environmental Finance Landscape. Washington, DC: GEF IEO

البرنامج القطري المحسن بوصفه مشروعاً كاملاً/متوسط الحجم لمرفق البيئة العالمية، وهو يختلف عن برنامج قطري عالمي يقوم على التجديد. إن أي برنامج قطري محسن، كمشروع كامل/متوسط الحجم، يخضع لرقابة أكثر صرامة للعمليات، وإعداد التقارير عن الميزانية، ومختلف المتطلبات المتعلقة بالرصد والتقييم المتصلة بالمرفق مقارنة بالبرنامج القطري العالمي. وأخيراً، فإن البرامج القطرية المحسنة المدعومة بمنح صغيرة تركز أكثر على توسيع التدخلات وتكرارها، وهو تحول عن المنح الصغيرة التي تدعم المشاريع التجريبية والإرشادية.

24 - إن عملية التحسين التي بدأت في دورة المرفق الخامسة من خلال سياسة التحسين، هي نتيجة للقيود المالية التي فرضتها عملية تجديد موارد المرفق على برنامج المنح الصغيرة. وقد تم كشف الأهداف الثلاثة لعملية التحسين في دورة المرفق السابعة، وهي تشمل: (أ) تمكين برنامج المنح الصغيرة من مواصلة التوسع وخدمة البلدان المنخفضة الدخل دون تسجيل نمو مصاحب في التمويل الأساسي؛ (ب) وتحسين استخدام قدرات البرامج القطرية الناضجة لإثراء البرامج الأحدث والأقل خبرة؛ (ج) وتمكين البرامج القطرية الناضجة من الحصول على المزيد من الموارد المالية وممارسة قدر أكبر من الحرية البرنامجية في ضوء قدراتها الداخلية الأكبر⁽¹⁰⁾. وقد خلص التقييم إلى أن عملية التحسين تقي بالهدفين الأول والثالث، وأدت في كثير من الحالات إلى حصول البلدان على موارد مالية أكبر لبرامجها للمنح الصغيرة، ولكن ذلك تم عن طريق نقل المخاطر والأعباء التشغيلية إلى البلدان التي لديها برامج قطرية محسنة، وجعل خطوط المساءلة غير واضحة، وعلى حساب انخفاض "الحيز المالي" في مخصصات الصندوق الاستئماني لمرفق البيئة العالمية في كل بلد.

25 - ولم يحقق برنامج المنح الصغيرة الهدف الثاني بالكامل. والهدف غامض من حيث تفعيله وقابليته للقياس: فليس من الواضح من هم أصحاب المصلحة المختلفون وما هي مسارات تفاعلهم، وليس واضحاً أيضاً المقصود بكلمة 'إثراء'، التي يمكن تفسيرها على نطاق واسع. ويعني الهدف ضمناً نقل القدرة من مجموعة إلى أخرى، وهو أمر يصعب قياسه استناداً إلى الأدلة المتاحة. وقد بُذلت جهود كثيرة لضمان إقامة روابط وتبادل للمعارف فيما بين البلدان المشاركة. غير أنها لا تقدم أدلة على "نقل القدرة" الضمني المشار إليه في بيان الهدف.

26 - ويخلص التقييم إلى أن سياسة التحسين تستند إلى افتراضات غير مثبتة بأن التحسين يؤدي إلى مزيد من الفوائد البيئية العالمية. كما أن عملية التحسين تنطوي على مخاطر مثل الحاجة إلى مستويات عالية من القدرة والنضج لدى المجتمع المدني للتفاوض بنجاح على تمويل برنامج المنح الصغيرة واستعداد الحكومات لتخصيص مواردها المحدودة للبرنامج من نظام التخصيص الشفاف للموارد، وهما لم يتحققا في بعض الحالات.

27 - ويؤدي ارتفاع تكاليف المعاملات والمناقشات الأكثر صعوبة بشأن تخصيص الموارد مع الحكومات الوطنية إلى عقبات تشغيلية للعديد من البلدان عند رفع مستوياتها لأول مرة. وفي بعض الحالات، أدى ذلك إلى وقف أو إغلاق برنامج المنح الصغيرة، وهناك دائماً خطر يتمثل في أن برنامجاً قوطرياً لبرنامج المنح الصغيرة قد يتعذر عليه تأمين التمويل. ووجد التقييم أدلة ضعيفة على أن عملية التحسين أدت إلى مزيد

(10) في الوثيقة الأصلية للمرحلة التشغيلية الخامسة، لم ترد أي أهداف صريحة، لكن تم تحديد الأساس المنطقي والعملية المتبعة. وتم إيراد الأهداف في الوثيقة المعنونة "GEF Small Grants Programme: Implementation Arrangements for GEF-7" (برنامج المنح الصغيرة لمرفق البيئة العالمية: ترتيبات التنفيذ لدورة المرفق السابعة) مع إضافة ذكر البلدان المنخفضة الدخل.

من الفوائد، سواء للبيئة العالمية أو للبلد الذي ارتقي بمستواه أو للبلدان التي لا تزال مندرجة في البرنامج القطري العالمي.

الإدماج

28 - إن نجاح برنامج المنح الصغيرة في تعزيز الإدماج ومشاركة الأصوات المهمشة في المشهد الإنمائي أمر يدعو للاحتفال. فالعديد من منظمات المجتمع المدني تبدأ رحلتها بدعم من البرنامج، ويواصل عدد لا بأس به منها التقدم على مستوى المنظمات الإنمائية. وقد ساهم هذا الشمول في ارتفاع مستويات رأس المال الاجتماعي والسمعة الإيجابية للبرنامج في جميع أنحاء العالم.

29 - وقد حدث تحسن في إدراج معايير تراعي الفوارق بين الجنسين. وهناك فرق متصور في كيفية تناول وتنفيذ كل من برنامج المنح على الصعيد القطري والمكاتب القطرية لبرنامج الإنمائي الأنشطة المتصلة بنوع الجنس. وفي دراسات الحالات الفردية، قيل إن 30 في المائة فقط من المنح الصغيرة (من أصل 93 منحة اتخذت عينات) تدمج مراعاة الاعتبارات الجنسانية بالكامل طوال دورة المشروع وتُحقق أوجه تقدم ملحوظة في مجال المساواة بين الجنسين.

30 - وتحسن باستمرار إدماج الشعوب الأصلية في القيادة، ويجري إحراز تقدم في إدماج الجماعات التي تمثل الأشخاص ذوي الإعاقة. وقد اعترف العديد من المشاركين في التقييم بأن الإدماج الاجتماعي هو في آن مع عامل رئيسي للنجاح وجزء من الابتكار في برنامج المنح الصغيرة. ويشمل ذلك إشراك جماعات المجتمع المحلي والشعوب المهمشة تقليدياً في التيار الرئيسي للتعاون الإنمائي والبيئي. وهذا يستلزم بذل جهد محدد في مجال الاتصال. وتبين دراسات الحالات الفردية أن نحو 57 في المائة من 93 منحة صغيرة اتخذت عينات كانت تهدف صراحة إلى استهداف أو إفادة الفقراء والفئات المهمشة والضعيفة والشعوب الأصلية والأشخاص ذوي الإعاقة. ومع ذلك، وكما هو الحال بالنسبة للجوانب الجنسانية، فإن فعالية وإسهام منح البرنامج في معالجة الإدماج الاجتماعي والحد من الفقر سجل أدنى معدلين في الدراسة الاستقصائية العالمية (4,69 و 4,61 على التوالي)⁽¹¹⁾ رغم أنهما كانا أعلى قليلاً من نقطة منتصف المدة وأعلى مقارنة بالدراسة الاستقصائية لعام 2015.

الابتكار والاستدامة

31 - لا تزال هناك تحديات تواجه استدامة مشاريع برنامج المنح الصغيرة على المدى الطويل. وأشار تقييم عام 2015 إلى عدد من التحديات التي تواجه استدامة مشاريع المنح الصغيرة على المدى الطويل، وأبرز ضعف قدرة المشاركين في مشاريع المنح الصغيرة ومحدودية مدة المنح. وكان التحدي الرئيسي الآخر الذي لوحظ في ذلك الوقت هو الصعوبة التي يواجهها العديد من الجهات المستفيدة من المنح في تأمين التمويل الطويل الأجل لمواصلة أنشطة البرنامج. وفي بعض الحالات، تم اللجوء إلى اعتماد منح استراتيجية أكبر لتكرار العمل السابق وتوسيع نطاقه. لكن ذلك لا يتم بعد بصورة منهجية. وتتكرر هذه النتيجة في هذا التقييم لأن الظروف التي يجري فيها إنجاز البرنامج لم تتغير.

(11) تلقت الدراسة الاستقصائية العالمية 925 رداً على هذه الأسئلة. وتورد البيانات متوسط الردود على مقياس من 1 (لا على الإطلاق) إلى 6 (إلى حد كبير).

32 - وترتبط سبل ضمان الاستدامة على المدى الطويل ارتباطاً وثيقاً بفرص الاعتماد الأوسع. وأكد العديد ممن أجريت معهم مقابلات أن تكرار المنح وزيادة مبالغ التمويل، إلى جانب إتاحة فرص إضافية لبناء القدرات الأساسية للمستفيدين من المنح، يمكن أن يؤدي إلى توسيع نطاق تكرار التقنيات والارتقاء بها وإلى منافع بيئية إضافية ومنافع أخرى.

33 - وغالباً ما يكون برنامج المنح هو الشريك الأول في تمويل المبادرات التي تعتبر جديدة على المستوى المحلي وتجريب نهج مختلفة، بما في ذلك طرق مختلفة للعمل بشكل شامل. ويمكن بعد ذلك أن تقوم الحكومة وغيرها من الجهات المانحة، التي عادة ما تنزع إلى تفادي المخاطر وتفضل تنفيذ مشاريع ذات إثبات لجدوى المفهوم، بتكرار أو توسيع نطاق مشاريع المنح الصغيرة المبتكرة الناجحة التي استفادت من الدعم من خلال برنامج المنح الصغيرة. وكما وافق على ذلك العديد من الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات، فإن برنامج المنح الصغيرة هو برنامج يمكنه تقسيم مبلغ كبير إلى وحدات صغيرة قابلة للتنفيذ (منح)، وهو ما حقق نجاحاً كبيراً في التنفيذ لأن المؤيدين والمنفذين هم أيضاً المستفيدون.

34 - ولا تتواءم السياسات الرامية إلى تحفيز الابتكار وتعزيز الاستدامة على نحو تام مع طريقة عمل برنامج المنح الصغيرة. ويرتبط الجانبان من حيث أن العديد من المشاريع المبتكرة للغاية يقصد بها أن تكون مشاريع تجريبية أو اختبارات محلية، وبالتالي قد لا تظهر المتطلبات الكاملة للاستدامة. إن برنامج المنح الصغيرة هو آلية فريدة من نوعها في قدرته على السماح للمنظمات بأخذ المخاطر المحسوبة والابتكار محلياً. ومع ذلك، فإن المقياس التقليدي للاستدامة على مستوى المنحة الصغيرة غير كاف. وبالإضافة إلى ذلك، فهو ليس مصمماً بشكل جيد لقياس الآثار الطويلة الأجل للفوائد غير الملموسة التي يولدها عمل برنامج المنح الصغيرة، مثل الثقة والحوار المفتوح والشمول والمشاركة.

35 - ويمكن أيضاً أن تعزى محدودية قدرة برنامج المنح الصغيرة على تحفيز الابتكار إلى عدم إيلاء الاعتبار لاستراتيجيات الخروج لمشاريع المنح الصغيرة، وإلى عدم قدرته على تطبيق نموذج عملي المنح لتعزيز الاستدامة. وفي تقييم عام 2015، لوحظ أن بعض مشاريع المنح الصغيرة، رغم أنها مبتكرة، سرعان ما تختفي بسبب الافتقار إلى آليات الاستدامة. وقد شهد هذا التقييم أدلة على التجربة نفسها. ويرى التقييم أن الطريق إلى الاعتماد الأوسع، حيث يتم تطوير نماذج أعمال على غرار القطاع الخاص لمشاريع المنح الصغيرة، يحمل أكبر الآمال. ويوفر نموذج الاقتصاد الاجتماعي أيضاً سبلاً مفيدة للبرنامج لتعزيز الإبداع والابتكار التقني والمؤسسي مع إنشاء مشاريع صغيرة مستدامة مالياً في الوقت نفسه.

الكفاءة والإدارة والعمليات

36 - لا تحقق إدارة برنامج المنح الصغيرة كامل إمكاناتها على الصعيد العالمي بسبب سوء التواصل وغموض المسؤوليات بين اللجنة التوجيهية للبرنامج وأمانة مرفق البيئة العالمية والفريق المركزي لإدارة البرنامج. ومن الأمثلة على هذه القضايا عدم وجود توافق في الآراء بشأن رؤية برنامج المنح الصغيرة الذي يتجسد في مناقشة المنحة مقابل غير المنحة. وهناك تجاذب مستمر بين مفهومين مختلفين لبرنامج المنح الصغيرة: واحد يكون فيه برنامج المنح الصغيرة برنامجاً تابعاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يموله مرفق البيئة العالمية من بين جهات مانحة أخرى؛ وآخر يكون فيه برنامج المنح الصغيرة (حصرياً) برنامجاً مؤسسياً لمرفق البيئة العالمية ينفذه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتمويل مشترك من جهات مانحة أخرى. ويشير هذا التقييم إلى أنه ينبغي اعتبار برنامج المنح الصغيرة مزية بالنسبة للشراكة الأوسع نطاقاً لمرفق البيئة العالمية التي ستستفيد من طرائق

التنفيذ الجديدة والموسعة، بما في ذلك التعميم على نطاق أوسع داخل البرنامج الإنمائي. ويشير التقييم إلى أنه بغض النظر عن الوضع البرنامجي للبلد، فإن الروابط والتنسيق بين برنامج المنح الصغيرة وبرامج البرنامج الإنمائي الأخرى يحتاجان إلى استعراض وقد يتطلبان إعادة الصياغة، من أجل وضع البرنامج في نطاق البرمجة القطرية للبرنامج الإنمائي على نحو أفضل. ويوفر برنامج المنح الصغيرة نموذجاً مفيداً لتقديم المنح الصغيرة يمكن أن يوفر دروساً قيمة لمجالات عمل أخرى للبرنامج الإنمائي.

37 - وهناك مستوى عال من الارتياح لدى أصحاب المصلحة الوطنيين في برنامج المنح الصغيرة للدعم والتوجيه اللذين يتلقونهما من الفريق المركزي لإدارة البرنامج، ولهيكل الإدارة الوطنية. وترى البلدان أن ثمة قيمة مضافة في توجيهات الفريق ومبادئه التوجيهية التقنية. وفي الدراسة الاستقصائية العالمية، ترد توجيهات الأفرقة ومنسق البرنامج القطري المحسن باعتبارها العامل الرابع الأهم (من بين أهم ثمانية عوامل) مساهمة في نجاح برنامج المنح الصغيرة. ويبدو أن هناك مستوى جيداً من الارتياح لدى أصحاب المصلحة الوطنيين إزاء آليات إدارة برنامج المنح الصغيرة على المستوى المحلي (اللجان التوجيهية الوطنية)، كما يتبين من ارتفاع عدد المجيبين الذين ينسبون نجاح برنامج المنح إلى اللجنة التوجيهية الوطنية والمنسق الوطني.

38 - ولم يضطلع هذا التقييم بتقييم كامل لممارسات الإدارة والرقابة في البرنامج الإنمائي أو مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. غير أنه فيما يتعلق بمناقشة المنحة مقابل غير المنحة، حلل التقييم الأدلة المتعلقة بتوزيع التكاليف بين التكاليف الإدارية والتكاليف البرنامجية والمنح الصغيرة.

39 - وخلص التقييم إلى أن تصنيف نفقات برنامج المنح الصغيرة لم يستخدم تعريف المرفق المقبول عموماً للتكاليف الإدارية ومعايير الإدارة، مما أدى إلى حدوث التباس ونشوء تصورات خاطئة لدى بعض أصحاب المصلحة والجهات المانحة. وتشمل مشاريع مرفق البيئة العالمية عادة تنمية القدرات وحلقات العمل، وإدارة المعارف والاتصالات، والمساعدة التقنية، كجزء من مشاريع كاملة/متوسطة الحجم يدعمها مرفق البيئة العالمية. كما أن النهج البرنامجية لمرفق البيئة العالمية تعتبر هذه التكاليف جزءاً من التماسك العام للبرنامج وضرورية لتحقيق الاتساق الداخلي. وقد أدى تصنيف نفقات برنامج المنح إلى فئتين (المنح وغير المنح) إلى إنشاء تسلسل هرمي مصطنع للنفقات والأنشطة يمكن أن يكون مضللاً، حيث يُنظر إلى عناصر غير المنح على أنها أقل شرعية. وتسهم جميع النفقات، خارج نطاق التكاليف الإدارية والرسوم، في توليد المنافع البيئية العالمية وفي التأثير الذي يحدثه برنامج المنح الصغيرة.

40 - وعموماً، تُظهر البيانات المتاحة أن التكاليف الإدارية ظلت مستقرة نسبياً على مدى المراحل التشغيلية العديدة الماضية، وأن التكاليف البرنامجية ظلت عند نسبة 25 في المائة من مجموع مظروف التمويل، حتى مع تزايد الطلب على المساعدة التقنية وتنمية القدرات وتقاسم المعارف. ويشير التقييم أيضاً إلى أن المتطلبات التي حددها مجلس مرفق البيئة العالمية لبرنامج المنح الصغيرة - مثل التوسع في بلدان جديدة، وتحسين نظم الرصد والتقييم، وإنشاء آليات للتأثير على السياسات العامة والاعتماد الأوسع، أو اعتماد نهج برنامجية جديدة على غرار نهج المرفق - قد ازدادت، في حين أن مظروف التمويل لم يتبع اتجاهات مماثلة.

41 - واستناداً إلى الدراسة الاستقصائية العالمية ودراسات الحالات الفردية، تصنف معظم مشاريع المنح الصغيرة ضمن النطاق المرضي للكفاءة، ولكن يمكن إجراء عدد من التحسينات في تخفيض تكاليف المعاملات. فأولاً، على الصعيد العالمي، هناك حاجة إلى تقديم استثمارات متعددة لتحديد المشاريع من أجل البرنامج القطري العالمي، حسب نسبة الأموال الأساسية وأموال نظام التخصيص الشفاف للموارد التي

تم تخصيصها وحشدتها. ويجب أن تليها أيضا مقترحات تمويل متعددة. وبالنسبة للمرحلة التشغيلية 6، قدم برنامج المنح الصغيرة أربعة طلبات تمويل للبرنامج القطري العالمي، كما نسق طلبات تمويل لما لا يقل عن 12 مشروعاً كاملاً/متوسط الحجم من أجل البرنامج القطري المحسن. وقد أبلغ العديد من مشاريع البرامج القطرية المحسنة عن صعوبات في إدارة دورة المشاريع؛ وشهدت حالات تأخير وانقطاع كبيرة في تنفيذ البرامج، كما أبلغت عن صعوبات في إدارة المتطلبات المتعلقة بالتخطيط والإدارة المالية والإبلاغ أو الرصد والتقييم. وعلى الرغم من هذه الصعوبات في إدارة دورة المشاريع، أظهر تحليل التقييمات النهائية المتاحة أن 100 في المائة من مشاريع البرامج القطرية المحسنة المنجزة قد صُنفت في نطاق مرضي للكفاءة.

42 - وقد استفاد برنامج المنح الصغيرة من شراكة طويلة الأمد مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ظلت مستقرة لأكثر من 25 عاماً حتى مع تطور كل من شركاء البرنامج - البرنامج الإنمائي ومكتب خدمات المشاريع ومرفق البيئة العالمية وبرنامج المنح الصغيرة. وإن كون أغلبية البلدان المندرجة في البرنامج القطري المحسن تنتخب بانتظام مكتب خدمات المشاريع وكالة تنفيذية يعكس تقديرها الكبير لهذا الترتيب. وفي المرحلتين التشغيليتين 5 و 6، تم تصنيف سبعة من أصل تسعة مشاريع منجزة ضمن البرنامج القطري المحسن نفذها المكتب على أنها في النطاق المرضي لجودة التنفيذ في التقييمات النهائية. واختارت أربعة مشاريع تنفيذها من قبل منظمة غير حكومية عند رفع المستوى (إندونيسيا والبرازيل والفلبين والهند). وفي جميع الحالات الأربع، كانت المنظمات غير الحكومية المنفذة معروفة بمصداقيتها وخبرتها في الإدارة اليومية لأنشطة المشاريع وتنفيذها.

رابعاً - الاستنتاجات

43 - الاستنتاج 1 - ما زال برنامج المنح الصغيرة مهما للغاية للأولويات البيئية المتطورة على جميع المستويات - وهذه الأهمية هي نتيجة لنوع الأنشطة التي يجري تنفيذها بدعم من البرنامج، فضلاً عن الطريقة التي تنفذ بها الأنشطة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الجمع بين الفوائد البيئية والاجتماعية والاقتصادية يسهم إلى حد كبير في الحفاظ على الأهمية المحلية وتعزيز الفعالية. وكبرنامج، تكيف برنامج المنح الصغيرة باستمرار مع السياق السياسي المتغير.

44 - الاستنتاج 2 - يظهر برنامج المنح الصغيرة مستويات عالية من الاتساق مع الإطار البرنامجي لمرفق البيئة العالمية وولاية البرنامج الإنمائي، ويبرهن على أنه يمكن الحفاظ على الاتساق البرنامجي الداخلي عبر 126 بلداً - وهناك توافق في الآراء على ضرورة مواصلة توسيع نطاق عمل البرنامج، وإن كانت وسائل هذا التوسيع غير واضحة تماماً لجميع المعنيين.

45 - الاستنتاج 3 - تكون لدى أصحاب المصلحة المختلفين رؤى متباينة، ومتضاربة أحياناً، لبرنامج المنح الصغيرة، وهو ما له تأثير على إدارته وسياساته واتجاهاته المستقبلية بصفة عامة - ويؤدي عدم وجود رؤية موحدة إلى غموض سياساتي وتشغيلي، لا سيما فيما يتعلق بالتحديات التي ينطوي عليها تنفيذ عملية التحسين، وتحديد التكاليف البرنامجية المقبولة، وتكييف الطريقة المتجددة مع سياق مرفق البيئة العالمية. وعلى الرغم من بذل محاولات لتنشيط رؤية برنامج المنح الصغيرة، ورغم السرعة التي اكتسبها مع مر السنين، فقد تأثر الاتجاه العام سلباً بتغيرات القيادة، والاعتبارات التشغيلية، والتقلبات في ظروف التمويل، وتغير الظروف المحلية.

46 - الاستنتاج 4 - تفوق مساوئ ومخاطر عملية التحسين مزاياها المالية القصيرة الأجل - فعلى الرغم من الجهود التي يبذلها الفريق المركزي لإدارة البرنامج لإبلاغ أصحاب المصلحة القطريين عند رفع المستوى، فإن المساوئ والمخاطر المحتملة للتحسين لم تفهم بعد فهما كاملاً. وهناك مخاطر كبيرة تتمثل في حدوث ثغرات في البرمجة وحالات توقف أو حتى حالة إغلاق، مما قد يؤدي إلى فقدان نافذة تمويل فريدة من نوعها لدى مرفق البيئة العالمية مكرسة لمنظمات المجتمع المدني والمنح الصغيرة في البلدان النامية. وكان العامل الحاسم في اعتماد سياسة التحسين في المرحلة التشغيلية 5 هو عدم قدرة (أو عدم رغبة) عملية تجديد موارد مرفق البيئة العالمية في توفير مزيد من الموارد لبرنامج المنح الصغيرة بما يتماشى مع متطلبات التوسيع والتطوير البرنامجي. ومن أجل جلب المزيد من البلدان إلى برنامج المنح الصغيرة وإتاحة زيادات مستمرة في العضوية، تتقل عملية التحسين ضغط التمويل من المستوى المؤسسي إلى مخصصات نظام التخصيص الشفاف للموارد لفرادى البلدان. وبالإضافة إلى ذلك، غالباً ما تستند سياسة التحسين والخطاب المتصل بها إلى افتراضات بشأن قدرة المجتمع المدني وقدرة البلدان على توليد فوائد بيئية عالمية تتماشى مع رفع المستوى، وهو ما لا يتحقق دائماً. وينظر أصحاب المصلحة القطريون إلى عملية التحسين بنظرة أقل إيجابية مع اقتراب هذه الإمكانية.

47 - الاستنتاج 5 - كان برنامج المنح الصغيرة متسقاً في تحقيق النتائج البيئية على الصعيد المحلي والوطني والعالمي وفي توليد الفوائد الاقتصادية والاجتماعية - لقد وجد التقييم أن وتيرة تحقيق النتائج البيئية ثابتة مقارنة بتحليل النتائج على المستوى القطري في عام 2015. ويسهم شمول برنامج المنح الصغيرة وطابعه القائم على الطلب وابتكاره في فعاليته على الصعيد المحلي. ومن المهم الإشارة إلى أن البرنامج يستفيد من مستويات عالية من الملكية والوضوح والمصادقية - وهو شكل من أشكال رأس المال الاجتماعي يمكن الاحتفال به والاستفادة منه.

48 - الاستنتاج 6 - الوتيرة التي يعيد بها برنامج المنح الصغيرة صياغة إطاره البرنامجي استجابة لتغير اتجاهات البرمجة ليست فعالة، لأنها تزيد التعقيد، ولا يلمس دائماً على الصعيد المحلي أثر الأطر البرنامجية الجديدة - ففي أحيان كثيرة للغاية، يؤدي تغير الأطر البرنامجية إلى إضعاف تركيز برنامج المنح الصغيرة دون أن يؤدي إلى تحسين النتائج على الصعيد الوطني، كما أن العدد الكبير من الخيارات البرنامجية الكثيرة (المبادرات الاستراتيجية، ونتائج مجالات التركيز، وبرامج الابتكار، ومبادرات عملية تقييم المنح المعززة) يؤدي إلى الالتباس. ويحتاج العديد من هذه المبادرات الخاصة لكي تترسخ أن تمر سنوات عديدة حتى ترى أثراً ينأى عنها. وفي الوقت الراهن، وخارج إطار نهج المناظر الطبيعية/المناظر البحرية وشراكة مبادرة الدعم العالمي للشعوب الأصلية والأقاليم والمناطق التي تحافظ عليها المجتمعات المحلية، لم يكن هناك سوى عدد قليل من مبادرات البرنامج الخاصة التي تم تبنيها بدرجة كبيرة.

49 - الاستنتاج 7 - كآلية فريدة من نوعها تقوم بتوجيه الأموال إلى منظمات المجتمع المدني، التي يعد الكثير منها حديث العهد بالعمل الإيماني، يروج برنامج المنح الصغيرة لطرق جديدة للعمل تتسم بالمرونة الكافية للتكيف مع الظروف المحلية - نظراً لأن هذا البرنامج يحركه الطلب ونظراً لأنه يسمح بالسيطرة على المخاطرة من جانب المنظمات التي لا تملك سوى قدرة ضئيلة أو التي استبعدت لأسباب أخرى، فإنه في وضع فريد يسمح له بالعمل كجهة تروج للابتكار التقني والمؤسسي والاجتماعي. وفي العديد من النواحي، عمل البرنامج باعتباره 'آلية رأسمال المجازفة' (الخضراء) التي تركز على منظمات المجتمع المدني، وتتبع لمرفق البيئة العالمية. ويمكن أن يساعد وضع نماذج مختلفة لتعزيز الاعتماد الأوسع

والاستدامة على إيجاد حوافز أقوى لهذا الابتكار. ويمكن الاستفادة من تجربة البرنامج على مدى العقود الماضية بوصفه آلية فريدة لتقديم المنح الصغيرة، لا سيما في وقت يشعر فيه الكثير من المانحين بقدر أقل من الثقة في آليات المنح الصغيرة، وفي حين يؤدي فيه السعي إلى تحقيق أوجه الكفاءة التشغيلية باتباع نهج برنامجية كبيرة إلى استبعاد الأصوات المحلية الصغيرة. ويمكن الاستفادة من هذا الطابع الفريد على نطاق أوسع، داخل البرنامج الإنمائي، والشراكة الأوسع نطاقاً لمرفق البيئة العالمية وخارجها.

50 - الاستنتاج 8 - هيكل إدارة برنامج المنح الصغيرة هيكل معقد، وأدت عملية التحسين إلى زيادة تعقيد خطوط المساءلة - من أقوى المزايا لدى برنامج المنح الصغيرة توفر اللجنة التوجيهية والمنسقين على المستوى الوطني، الذين يشكلون محركات لتقدم البرنامج على المستوى المحلي. ولا تحظى اللجان التوجيهية الوطنية والمنسقون الوطنيون بالدعم الكافي لتمكين البرنامج من الاستفادة من المزيد من رأسمالها الاجتماعي الحالي والاستفادة من شراكات إضافية على الصعيد الوطني لدعم الاعتماد الأوسع. وسيشمل هذا الدعم إقامة شراكة أقوى مع برامج التنمية الوطنية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يمكن تيسيرها من خلال زيادة كفاءة تبادل المعارف بين المكاتب القطرية للبرنامج الإنمائي وبرنامج المنح الصغيرة. وعلى الصعيد العالمي، تظل العلاقة بين البرنامج الإنمائي ومرفق البيئة العالمية والفريق المركزي لإدارة البرنامج ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، فضلاً عن المسؤوليات وأوجه المساءلة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين هؤلاء، غامضة إلى حد ما.

51 - الاستنتاج 9 - لقد ضعفت التحسينات في الكفاءة على مستوى البرنامج العالمي بفعل التحديات التي تواجهه في الارتقاء بالبلدان - فقد تحسنت إدارة دورة المشاريع سواء بالنسبة للبرنامج العالمي أو بالنسبة للبلدان التي تم رفع مستواها. غير أن هذه الزيادات في الكفاءة لها مفاضلات تتجلى بشكل خاص عندما ينتقل بلد ما من برنامج عالمي إلى برنامج محسن. وبالإضافة إلى ذلك، نقلت عملية التحسين عدداً أكبر من المخاطر التشغيلية وتكاليف المعاملات إلى البلدان النامية، مما أدى إلى حدوث تأخيرات، وإلى عمليات رصد وتقييم دون المستوى الأمثل، وإلى الاستياء من التحديات التشغيلية، وأحياناً، إلى التنافس أو التضارب فيما يتصل بأولويات تخصيص الموارد.

52 - الاستنتاج 10 - كانت التحسينات التي أدخلت على الإطار العام للرصد والتقييم لبرنامج المنح الصغيرة هامة، ويمكن القيام بالمزيد للاستفادة من فوائد الرصد والتقييم في المستقبل - لقد تعزز النظام باعتماد استراتيجية جديدة إلى جانب مبادئ توجيهية ومؤشرات ونظام لرصد البيانات، ومن المهم مواصلة الاستثمار. وفي الوقت الراهن، لا يوفر نظام الرصد والتقييم مستوى من التفصيل يكفي لتتبع المنح والجهات المستفيدة منها من أجل دعم استهداف المستفيدين وقياس قدرات منظمات المجتمع المدني ومدى نضجها. ولم يتم بعد مواءمة بروتوكولات وعمليات الرصد والتقييم المتصلة بالبرنامج العالمي والبرنامج القطري المحسن، والتعقيدات المتأصلة في الطريقة المتجددة، مع متطلبات الرصد التي وضعها مرفق البيئة العالمية.

53 - الاستنتاج 11 - لا يتسم قياس الاستدامة في برنامج المنح الصغيرة بقدر كاف من التفصيل لتجسيد طبيعة العمل - ففي الحالات التي يقدم فيها البرنامج أول تمويل لإثبات جدوى المفهوم، أو يعمل فيها مع منظمات منشأة حديثاً، تكون الاستدامة التي يعبر عنها بالمعنى الدقيق للنتائج المستمرة غير كافية. وإذا كان نجاح برنامج المنح الصغيرة عاملاً يحدد 'العمل' الذي يقوم به البرنامج (مثل التكنولوجيات البيئية) بقدر ما هو عامل يحدد 'الكيفية' التي يؤدي بها هذا العمل (مثل الابتكار والشراكات والشمول)، فإن الاستدامة في البرنامج تتطلب طبقة إضافية تتعلق بفوائده غير الملموسة.

- 54 - الاستنتاج 12 - تستتبع طبيعة التدخلات التي يدعمها برنامج المنح الصغيرة أن تكون السبل إلى تحقيق استدامة نتائج المنح الفردية تتطلب استثماراً إضافياً - بدلاً من أن يكون ذلك عيباً في التصميم، فإنه يمكن الاستفادة منه في تصميم استراتيجيات لتحديد المبادرات الواعدة وتحفيز الاستدامة. فعلى سبيل المثال، قد يوفر نموذج الاقتصاد الاجتماعي سبلاً لإدراج قطاع عريض أوسع من منظمات المجتمع المدني في برنامج المنح الصغيرة مع ضمان أن تظل المبادرات قابلة للاستمرار مالياً بعد إنفاق المنحة الأولية.
- 55 - الاستنتاج 13 - يكمن الابتكار في برنامج المنح الصغيرة في الطريقة التي يعمل بها مع الشركاء المحليين، أكثر مما يكمن في التكنولوجيات أو النهج التي يروج لها - ففي عدد كبير من الحالات، يكتسي العنصر الأول أكبر قدر من الأهمية في البلد المعني. فمن خلال بناء الثقة، والحد من المخاطر في اختبار الابتكارات وتعزيز التعاون والحوار، يخلق البرنامج ظروفاً جديدة يمكن أن يبنى عليها مستقبل حركة التنمية المستدامة والحفظ. وفي العديد من البلدان، هذا هو الابتكار الحقيقي.

خامساً - التوصيات

- 56 - تكرر هذه التوصيات بعض التوصيات التي قدمها التقييم المشترك لعام 2015، والتي لم تنجز بعد رغم الالتزامات المقطوعة في رد الإدارة. ويؤكد هذا التقييم من جديد جدواها وأهميتها بالنسبة إلى البرنامج في الحاضر والمستقبل.
- 57 - التوصية 1 (الموجهة إلى مرفق البيئة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي). ينبغي أن يجري برنامج المنح الصغيرة، كما أوصى بذلك تقييم عام 2015، عملية تشاورية من أجل صياغة رؤية محدثة طويلة الأجل للبرنامج - ينبغي أن تبدأ هذه العملية بتقييم السنوات الخمس والعشرين ونيف الماضية من البرمجة، وينبغي أن تقيد في إثراء مناقشات تجديد الموارد في المستقبل. وينبغي أن تشمل العملية البلدان التي تم رفع مستواها، والبلدان المشاركة في البرنامج العالمي لبرنامج المنح الصغيرة، ومجلس مرفق البيئة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وينبغي أن يعتمد الرؤية النهائية لمجلس/جمعية مرفق البيئة العالمية. والغرض من ذلك هو ضمان أن تكون رؤية ورسالة وولاية برنامج المنح الصغيرة واضحة وتوافقية، وأن تكون بمثابة إطار توجيهي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات خلال الفترات المقبلة للمرفق.
- 58 - التوصية 2 (الموجهة إلى مرفق البيئة العالمية). عند وضع ترتيبات التنفيذ لبرنامج المنح الصغيرة، ينبغي لأمانة مرفق البيئة العالمية، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أن تزود المجلس ودورة تجديد الموارد المقبلة بتحليل مفصل لآثار تقليص مظروف التمويل على عمليات برنامج المنح الصغيرة، والضغوط المفروضة على مخصصات نظام التخصيص الشفاف للموارد، والمطالب بإضافة بلدان جديدة إلى البرنامج العالمي دون أن يصاحب ذلك نمو في التمويل الأساسي، وخطر فقدان النوايا الحسنة ورأس المال الاجتماعي اللذين يجلبهما البرنامج لمرفق البيئة العالمية ككل - في المستقبل، يجب النظر في مستوى الموارد المقدمة إلى برنامج المنح الصغيرة بما يتناسب مع متطلبات التوسيع و 'إتاحة الوصول الشامل'، ويمكن تصميم سياسة التحسين بحيث تقضي إلى تعظيم الفوائد بدلاً من أن تكون في المقام الأول وسيلة لإيجاد 'حيز مالي'.

- 59 - التوصية 3 (الموجهة إلى مرفق البيئة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي). ينبغي أن يعيد برنامج المنح الصغيرة النظر فيما إذا كان يحتاج إلى سياسة تحسين مستمرة. وإذا ما أبقى على التحسين،

فينبغي أن يعيد البرنامج التفكير في وسائل تنفيذه من أجل الحد من المخاطر التي تتحملها البلدان ومنظمات المجتمع المدني - ينطبق هذا على جميع أصحاب المصلحة المشاركين في وضع السياسات المتعلقة بالبرنامج. وستشمل هذه العملية إجراء تنقيح لمعايير الارتقاء، على النحو الموصى به في تقييم عام 2015، إضافة إلى ترتيبات التنفيذ والطرائق التشغيلية. وقد كشفت دورتا التحسين تحديات كبيرة ينبغي أخذها في الاعتبار عند الاستمرار في رفع مستوى البلدان. وينبغي أن تركز السياسة المنقحة على قدرة منظمات المجتمع المدني وإمكانية تحقيق فوائد بيئية عالمية؛ وأن تنظر في آثار رفع المستوى على تكاليف المعاملات والاعتبارات التشغيلية والمخاطر في جميع السياقات المالية؛ وأن تنظر في مخاطر عدم تمويل المبادرات المجتمعية الصغيرة. وللحفاظ على مستويات الكفاءة العالية عند الانتقال من البرنامج العالمي إلى البرنامج المحسن، يلزم النظر في الافتراضات المتعلقة بقدرات المجتمع المدني والعلاقة بين منظمات المجتمع المدني والحكومة على أساس كل حالة على حدة.

60 - التوصية 4 (الموجهة إلى الفريق المركزي لإدارة البرنامج). ينبغي تبسيط الطرق التي يتم بها توليف تدخلات برنامج المنح الصغيرة، مثل المبادرات الاستراتيجية، ونتائج مجالات التركيز، وبرنامج الابتكار، ومبادرات عملية تقديم المنح المعززة - يمكن اعتماد عدد قليل من الأطر المواضيعية (مثل نهج المناظر الطبيعية/المناظر البحرية) لتوجيه أو تشكيل البرمجة، أو تحفيز الابتكار، أو معالجة القضايا الملحة والناشئة، ولكن ينبغي أن تكون وتيرة التغيير بطيئة بما يكفي للسماح باعتماد المجتمعات المحلية واستيعابها لها محلياً.

61 - التوصية 5 (الموجهة إلى اللجنة التوجيهية العالمية لبرنامج المنح الصغيرة والفريق المركزي لإدارة البرنامج). ينبغي لبرنامج المنح الصغيرة، كما أوصى بذلك التقييم المشترك لعام 2015، أن يستعرض وينشط إدارته على الصعيدين العالمي والوطني - سيساعد ذلك على تقادي سوء الفهم وتعزيز العلاقة، من خلال تنقيح الاختصاصات، وتحسين الاتصال، واللغة التشغيلية المتفق عليها، أو الاجتماعات الأكثر توازناً. وعلى الصعيد الوطني، ينبغي استعراض اختصاصات اللجنة التوجيهية الوطنية مع التركيز على بناء أوجه التآزر مع البرامج الوطنية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتهيئة أماكن لأعضاء اللجنة الجدد يمكن أن تساعد في زيادة الاعتماد الأوسع لمشاريع المنح الصغيرة في إطار برنامج المنح الصغيرة (مثل إشراك أعضاء ذوي خبرة في بناء نماذج الأعمال التجارية أو إشراك ممثلين عن القطاع الخاص).

62 - التوصية 6 (الموجهة إلى الفريق المركزي لإدارة البرنامج). ينبغي أن يختبر برنامج المنح الصغيرة سبلاً جديدة لتتبع وتجميع النتائج غير الملموسة التي تولدها البلدان المستفيدة من تدخلات البرنامج مثل الفوائد التي تحصل عليها من أنشطته لبناء القدرات والرصد والتقييم والاتصالات وإدارة المعارف - ينبغي أن تكون هناك عملية منهجية تستفيد فيها البلدان المندرجة ضمن البرنامج العالمي من تجارب البلدان التي تم رفع مستواها والعكس بالعكس. وعلى الصعيد القطري، ينبغي أن يكون بوسع برنامج المنح الصغيرة تتبع تطور الجهات المستفيدة التي تدعمها والاعتماد الأوسع للأنشطة التي تم تنفيذها، من أجل تعظيم الحيز المتاح للابتكار ودعم تطور الجهات المستفيدة منه. وينبغي أن يواصل الفريق ضمان وجود استراتيجيات كافية لإدارة المعارف مع ما يتصل بذلك من قدرات لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، بما يتيح تعظيم فرص الاعتماد الأوسع الناشئة عن مبادرات البرنامج.

63 - التوصية 7 (الموجهة إلى الفريق المركزي لإدارة البرنامج وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومرفق البيئة العالمية). ينبغي تحسين النهج المتبع إزاء الاستدامة وقياس الاستدامة في برنامج المنح الصغيرة

لاستيعاب الفوائد الملموسة وغير الملموسة للبرنامج. يمكن قياس المستوى الأول من الاستدامة على مستوى مشاريع المنح الصغيرة، بينما يمكن قياس مستوى آخر على مستوى الجهات المستفيدة - وقد يكون أحد مقاييس الاستدامة في هذا السياق معرفة ما إذا كانت المنظمات تواصل العمل في الحيز البيئي بعد الانتهاء من منحة البرنامج. ويمكن وضع مقياس لقدرة منظمات المجتمع المدني يتيح التتبع الطويل الأجل للجهات المستفيدة من البرنامج وتقدمها على امتداد سلسلة التنمية، ولا سيما بالنسبة لتلك التي تلقى تمويلا متكررا أو التي يتم تكرار أنشطتها أو توسيعها من خلال مبادرات جديدة.

64 - التوصية 8 (الموجهة إلى الفريق المركزي لإدارة البرنامج). ينبغي للفريق أن ينشئ آليات تنفيذية لتحسين وتحفيز الابتكار والنهج الموجهة نحو الأعمال التجارية في البرامج القطرية - من شأن هذه الآليات تعظيم إمكانية تحقيق الفوائد البيئية والإدماج الاجتماعي مع إتاحة الفرص لكفالة مقومات البقاء للمنح الصغيرة التي يمنحها البرنامج على المدى الطويل. ويوفر نموذج الاقتصاد الاجتماعي وسيلة مفيدة لتوسيع برنامج المنح الصغيرة ليشمل مستفيدين جددًا وتعظيم استدامة نتائجه. ويمكن أن تتيح هذه العملية من خلال تعزيز التآزر وزيادة انتظامه بين البرنامج الإنمائي وبرنامج المنح الصغيرة على الصعيد القطري. ومن الأمثلة على ذلك اختيار أفكار المشاريع المبتكرة على سبيل الأولوية، ومقاييس متنوعة لتمويل المبادرات الموجهة نحو الأعمال التجارية، والاعتماد الأوسع لمشاريع المنح الصغيرة للبرنامج في البرامج التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

65 - التوصية 9 (الموجهة إلى مرفق البيئة العالمية). ينبغي لأمانة مرفق البيئة العالمية أن تطبق المعايير المحاسبية الصريحة المقبولة التي تطبق على بقية حافظة المرفق عند تقييم التكاليف الإدارية لبرنامج المنح الصغيرة. ينبغي أن يكون مدى ملاءمة مستوى النفقات الإدارية عاملا يحدد مستوى الأنشطة الإدارية المطلوبة. وينبغي ألا تعتبر الأنشطة البرنامجية المتصلة ببناء قدرات منظمات المجتمع المدني والرصد والمعارف والمساعدة التقنية والاتصالات جزءا من التكاليف الإدارية حتى وإن كانت نفقات يتكبدها كل من البرنامج الإنمائي ومكتب خدمات المشاريع بصفتهما وكالة منفذة ووكالة تنفيذية على التوالي. وينبغي إجراء مزيد من المناقشات بشأن هذه المسألة بين مرفق البيئة العالمية والبرنامج الإنمائي على أساس توضيح الرؤية المستقبلية لبرنامج المنح الصغيرة. وقد ترغب الدورة المقبلة لتجديد موارد المرفق في النظر في وضع معايير مرجعية للتكاليف البرنامجية فيما يتعلق بالطلبات المقدمة والموارد المقدمة إلى برنامج المنح الصغيرة.