



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة



# المؤتمر

الدورة الثالثة والأربعون

روما، 1-7 يوليو/تموز 2023

الحسابات المراجعة - منظمة الأغذية والزراعة عام 2020  
الجزء باء - تقرير المراجع الخارجي





## مكتب المراقب والمراجع العام في الهند

تهدف مراجعتنا إلى تقديم ضمان مستقل وإضافة قيمة لمنظمة الأغذية والزراعة من خلال تقديم توصيات بناءة.

وللمزيد من المعلومات يرجى الاتصال:

السيدة Debolina Thakur

مديرة المراجعة الخارجية - منظمة الأغذية  
والزراعة

مكتب المراقب والمراجع العام في الهند

البريد الإلكتروني:

[Debolina.Thakur@fao.org](mailto:Debolina.Thakur@fao.org)

تقرير المراجع الخارجي  
لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة  
للسنة المالية المنتهية في  
31 ديسمبر/كانون الأول 2020

## فهرس

الصفحة	بيان المحتويات
4	موجز
4	مقدمة
5	النتائج الرئيسية للمراجعة
8	توصيات المراجعة
17	الولاية والنطاق والمنهجية
18	متابعة توصيات المراجعة الخارجية السابقة
20	ألف المسائل المالية
20	لمحة مالية عامة
21	الإدارة المالية
23	التغييرات في الكشوف المالية في حالة المراجعة
24	الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين غير الممولة
26	التباينات في الميزانية
27	المدفوعات المسبقة والسلف المستحقة
28	رسملة الأصول
29	السلع المستهلكة بالكامل
31	المساهمات المقررة المستحقة
31	المستحقات الأخرى
32	إدارة المخزونات
33	الأدوات المالية - القيمة المعرضة للخطر
33	باء نتائج تدقيق مراجعة الامتثال في المقر الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة
33	إدارة المشتريات
34	إدارة السفر
35	خدمات أصحاب الامتيازات
36	مسائل الحوكمة
39	جيم نتائج عمليات مراجعة المكاتب الميدانية
39	إدارة المشاريع
41	المشتريات
44	الرقابة الداخلية
48	إدارة الموارد البشرية

50	إدارة الأصول	
51	إدارة المخاطر المؤسسية	
51	المسائل الإدارية	دال
51	استعراض الأداء بشأن المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025	
69	استعراض الأداء بشأن التخطيط للمشاريع ورصدها وتقييمها	
88	إقرارات الإدارة	هاء
88	شطب الحسابات	
89	الإكراميات	
91	حالات الغش والغش المفترض	
92	شكر وتقدير	واو

## موجز

### مقدمة

#### تقرير المراجع الخارجي

- 1- يتم إصدار التقرير عن نتائج مراجعة الكشوف المالية وعمليات منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020 بموجب المواد 1-12 إلى 10-12 من اللائحة المالية للمنظمة والاختصاصات الإضافية التي تنظم المراجعة الخارجية المرفقة بها.
- 2- وهذا هو أول تقرير مراجعة يقدمه المراقب والمراجع العام في الهند إلى مؤتمر المنظمة، بموجب ولايتنا كمراجع خارجي للمنظمة من 2020 إلى 2025.
- 3- وتتمثل الأهداف العامة للمراجعة في تقديم ضمان مستقل بشأن نزاهة عرض الكشوف المالية إلى الدول الأعضاء، ما يساعد في زيادة الشفافية والمساءلة في المنظمة، ويدعم أهداف عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية.

#### النتائج الكلية للمراجعة

- 4- تماشيًا مع ولايتنا، قمنا بمراجعة الكشوف المالية لمنظمة الأغذية والزراعة وفقًا للوائح المالية وطبقًا للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات الصادرة عن المجلس الدولي المعني بتدقيق الحسابات ومعايير الضمان.
- 5- وخلصنا إلى أن الكشوف المالية تعرض بنزاهة، من جميع الجوانب الجوهرية، الوضع المالي للمنظمة للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020، ونتائج أدائها المالي والتغييرات في صافي الأصول/رأس مال الأسهم والتدفقات النقدية والمقارنة بين الميزانية وبين المبالغ الفعلية وفقًا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وبناء على ذلك أصدرنا رأيًا غير مشفوع بأي تحفظات بشأن الكشوف المالية للمنظمة للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020. وفي ضوء التحديات التي نواجهها بسبب جائحة كوفيد-19، فإننا نقرّ بالجهود المتضافرة المبذولة من قبل إدارة المنظمة وموظفيها من أجل ضمان الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.
- 6- وخلصنا أيضًا إلى أن السياسات المحاسبية قد طبقت على أساس يتوافق مع نظيره في السنة السابقة، وأن معاملات المنظمة التي أطلعنا عليها أثناء المراجعة أو التي اختبرناها كجزء من مراجعة الكشوف المالية، ممتثلة من جميع الجوانب الجوهرية للوائح المالية والسلطة التشريعية للمنظمة.
- 7- إلا إننا حددنا مسائل هامة تستوجب معالجتها من قبل الإدارة لمزيد من التحسين في تسجيل الإدارة المالية والإبلاغ عنها. ويتضمن التقرير ملاحظات المراجعة بشأن الإدارة المالية للمنظمة للفترة المنتهية في ديسمبر/كانون الأول 2020.
- 8- وبالإضافة إلى مراجعة الكشوف المالية ومراجعة الامتثال في المقر الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة، أُجريت عمليات مراجعة للمكتب الإقليمي لشمال أفريقيا والشرق الأدنى في القاهرة، والمكتب الإقليمي الفرعي لجنوب أفريقيا في هراري، وستة ممثلات للمنظمة في الكاميرون والعراق وملاوي وباكستان والجمهورية العربية السورية وزمبابوي خلال دورة المراجعة هذه. وتناولت عمليات المراجعة هذه قضايا إدارية مختارة، بالإضافة إلى جوانب الامتثال والانتظام.

9- كما أجريت استعراضات لأداء عمل المنظمة في ما يتعلق بالمبادرة الإقليمية لإنهاء الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025 والتخطيط للمشاريع ورصدها وتقييمها. وأُطلعت إدارة المنظمة على نتائج المراجعة في هذه المجالات ولهذه المكاتب من خلال الرسائل الإدارية وأدرجت ردود الإدارة في هذا التقرير.

10- ويتضمن التقرير التوصيات الناشئة عن ملاحظات المراجعة. وتم تصنيف التوصيات على أنها توصيات أساسية وتوصيات هامة وتوصيات تستحق العناية.<sup>1</sup>

11- وأُجريت جميع عمليات المراجعة عن بعد من الهند بسبب قيود السفر والقيود ذات الصلة في أعقاب تفشي جائحة كوفيد-19. وفي حين أن نهج المراجعة عن بعد قد شكل تحدياته الخاصة وأسفر عن جهود إضافية من قبل كل من إدارة المنظمة وفرق المراجعة الخاصة بنا، فقد تمكنا من الحصول على أدلة كافية ومناسبة لدعم رأي المراجعة. ونظرًا إلى القيود القائمة، يُعد ذلك إنجازًا مهمًا ويعكس العمل الجاد الذي تقوم به إدارة المنظمة وموظفوها في ظل ظروف صعبة.

## النتائج الرئيسية للمراجعة

### المراجعة المالية ومراجعة الامتثال في المقر الرئيسي للمنظمة

#### الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين غير الممولة

12- شكلت الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين 71.33 في المائة من إجمالي التزامات المنظمة في نهاية عام 2020. وتمثل الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين بعد التقاعد، التي تتكون من التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة وخطة مدفوعات نهاية الخدمة وصندوق الخطة التعويضية، 98.28 في المائة من إجمالي الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين. وإن أصول خطة المنظمة كافية لتغطية 42.65 في المائة فقط من الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين، مما يترك رصيدًا يبلغ 57.35 في المائة غير ممول. وبينما يتم تمويل خطة مدفوعات نهاية الخدمة وصندوق مدفوعات نهاية الخدمة بالكامل، يتم تمويل التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة جزئيًا ولا يتم تمويل صندوق مدفوعات انتهاء الخدمة على الإطلاق.

#### رسملة الأصول

13- تبلغ عتبة المنظمة للرسملة 1 500 دولار أمريكي وهي تختلف عن تلك المنصوص عليها في إطار سياسات الأمم المتحدة بشأن المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام الذي يحدد أن عتبة رسملة الممتلكات والمنشآت والمعدات هي 20 000 دولار أمريكي للأمم المتحدة وعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام. ولدى جميع الكيانات المبلغة الأخرى التابعة

<sup>1</sup> أساسية: من الإلزامي اتخاذ الإجراءات في هذا الصدد حرصًا على عدم تعرض المنظمة إلى مخاطر عالية. أما الامتناع عن اتخاذ الإجراءات فقد يفضي إلى تبعات مالية خطيرة وعراقيل تشغيلية كبرى.

هامة: يعتبر اتخاذ الإجراءات في هذا الصدد ضروريًا لتفادي التعرض إلى مخاطر عالية. أما الامتناع عن اتخاذ الإجراءات فقد يفضي إلى تبعات مالية خطيرة وعراقيل تشغيلية كبرى.

تستحق العناية: يُعتبر الإجراء الموصى به مرغوبًا فيه ومن شأنه أن يؤدي إلى زيادة الرقابة أو إلى تحسين القيمة المتحصل عليها.

للأمانة خيار اعتماد إما 20 000 دولار أمريكي أو 5 000 دولار أمريكي حسب حجم عملياتها. ويؤدي اعتماد عتبة حد أدنى للرسملة إلى خفض قيمة المصروفات والمبالغة في تقدير الأصول ويؤدي في نهاية المطاف إلى تباين في وصف الوضع المالي والأداء المالي لمنظمة الأغذية والزراعة داخل منظومة الأمم المتحدة.

### الأصول المستهلكة بالكامل

14- لم تقم المنظمة بإعادة تقدير العمر النافع للأصول. ويحتوي الدفتر الخاص بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على 6 340 بنداً، منها 3 837 بنداً (60.52 في المائة) بقيمة تبلغ 56.67 مليون دولار أمريكي تم استهلاكها بالكامل ولكن تم الاحتفاظ بها قيد الاستخدام كما في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020. وتمثل الأصول المستهلكة بالكامل 50.16 في المائة من القيمة التاريخية للممتلكات والمنشآت والمعدات. وبالتالي، فإن الممتلكات والمنشآت والمعدات الخاصة بالمنظمة لم تسجل بقيمتها العادلة وتحتاج إلى إعادة تقييمها.

15- يتعارض العمر النافع المقدر للممتلكات والمنشآت والمعدات الذي اعتمده منظمة الأغذية والزراعة مع العمر النافع المقدر لإطار سياسات الأمم المتحدة بشأن المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وقد أدى ذلك إلى تسجيل الاستهلاك بطريقة مختلفة عن منظومة الأمم المتحدة وتمثيل مختلف للقيم الدفترية للأصول من قبل منظمة الأغذية والزراعة داخل منظومة الأمم المتحدة.

### مسائل الحوكمة

16- يشهد عدد الشكاوى الجديدة الواردة زيادة في كل عام. وفي عام 2020، ارتفع عدد الحالات الجديدة بنسبة 40.4 في المائة مقارنة بنسبة 8.04 في المائة في عام 2019.

17- وكان هناك 480 توصية من مكتب المفتش العام قبلتها الإدارة ما زالت قيد التنفيذ في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020. وكانت هناك تنقيحات متعددة في المواعيد المستهدفة للتنفيذ في عدد كبير من التوصيات. وتراوحت الفترة بين تاريخ التنفيذ الأول وآخر تاريخ منقح من أسبوعين إلى 92 شهراً، بمتوسط 17 شهراً.

### البيئة الرقابية في المكاتب الإقليمية والقطرية

18- هناك حاجة إلى ضمان شغل الوظائف الشاغرة في الوظائف المهمة من الناحية الوظيفية في الوقت المناسب، لضمان استمرار توافر القدرات التقنية المطلوبة بالإضافة إلى مزيج المهارات لضمان التنفيذ الفعال لبرامج المنظمة وأنشطتها. ولوحظ وجود ثغرات في الرقابة الداخلية في المكاتب الإقليمية والقطرية في ما يتعلق بإدارة الأصول، وإدارة السفر، وإدارة المشاريع، وإدارة المشتريات، وإدارة النقد، وتعيين الموارد البشرية من غير الموظفين.



## استعراض الأداء بشأن المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025

19- يتداخل الهدف الاستراتيجي 1 "المساهمة في القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية" و"المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025" مع بعضهما في إقليم أفريقيا. ولم يتم تحقيق هدف تعميم القضاء على الجوع في عمل المنظمة على المستويين القطري والإقليمي لأن تنفيذ<sup>2</sup> المشاريع المتوافقة مع الهدف الاستراتيجي 1 يمثل 7.32 في المائة فقط من إجمال ميزانية المشاريع الجارية في إقليم أفريقيا ما بين 2014 و2020، و17.79 في المائة من إجمالي الميزانية للمشاريع قيد التنفيذ في البلدان محط التركيز الثمانية.<sup>3</sup>

20- وتهدف المبادرة الإقليمية إلى تحقيق أهداف محددة تتعلق بالقضاء على الجوع بسرعة، مثل الحد من الجوع بنسبة 40 في المائة بحلول عام 2017 في البلدان التي تطبق نهج الشراكة بالكامل؛ وتحسين الوصول إلى الأغذية على مدار السنة، وتقليل الحاجة إلى المعونة الغذائية الخارجية في غضون 10 سنوات؛ وإعطاء الأولوية للحاجة إلى القضاء على التقزم، وخاصة عند الأطفال دون السنتين من العمر، وتغذية النساء الحوامل والأطفال الصغار؛ ومضاعفة إنتاجية المواد الغذائية الأساسية في غضون فترة تتراوح بين 5 و10 سنوات، من دون المساس بالاستدامة البيئية لنظم الزراعة؛ وتحقيق مستويات للمهدد من الأغذية أقل من المتوسطات العالمية، مع السعي إلى تقليلها بسرعة أكبر. ومع ذلك لا يزال يتعين إجراء تقييم للأداء بشأن الأهداف المذكورة أعلاه لتوثيق التقدم المحرز نحو تحقيق هذه الأهداف.

21- ويشير الفحص التفصيلي لسبعة مشاريع متوافقة مع المبادرة الإقليمية إلى الحاجة إلى تعزيز آليات التنفيذ لضمان التنفيذ الفعال للمشاريع ورصدها وضمان التقدم المنشود نحو تحقيق القضاء على الجوع في أفريقيا.

## استعراض الأداء بشأن التخطيط للمشاريع ورصدها وتقييمها

22- يتعين تعزيز الرصد على مستوى المنظمة لإدارة المشاريع. وفي الوقت الحاضر، يُترك تنفيذ المشاريع ورصد عدد كبير من الأنشطة الحيوية إلى حد كبير للمسؤولين عن الميزانية،<sup>4</sup> مع إشراف مؤسسي ضئيل للغاية. ولا يتم استخدام أدوات الرصد المتاحة على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية على النحو الأمثل، مع أنشطة حاسمة مثل مراقبة خطة العمل وتحقيق المراحل الفاصلة في ما يتعلق بالغايات، والتي يتم تنفيذها بطريقة منفصلة.

23- ولا يتم إطلاع إدارة المنظمة بشكل دوري عن حالة تنفيذ عدد كبير من المشاريع في جميع أنحاء العالم من خلال التقارير المرحلية، إما بسبب عدم وجود نظام لإعداد التقارير، أو بسبب عدم تحميل التقارير على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. وهناك تأخير في تنفيذ المشاريع، مما يؤدي إلى إطالة تواريخ انتهاء المشاريع وأيضاً إلى حدوث تأخير في إغلاقها.

24- وهناك حاجة إلى إنشاء آلية لإضفاء الطابع المؤسسي على الدروس المستفادة من تجارب المشاريع والإشارة إلى تقارير التقييم السابقة أثناء التخطيط لمشاريع مماثلة لضمان تحديد المخاطر مقدماً وإدارتها بشكل أفضل.

<sup>2</sup> يشير مصطلح "التنفيذ" إلى "النفقات الفعلية بالإضافة إلى الالتزامات".

<sup>3</sup> أنغولا، وتشاد، وإثيوبيا، وغانا، وكينيا، وملاوي، والنيجر، ورواندا.

<sup>4</sup> شخص تم تكليفه بمسؤولية إدارة مجال عمل ما، بما في ذلك الميزانية ذات الصلة، لتحقيق النتائج المتفق عليها.

25- وهناك أكثر من 2 000 مشروع صغير بميزانيات تقل عن 4 ملايين دولار أمريكي لا تخضع لعمليات تقييم منفصلة وفقاً للسياسة القائمة. وتتم تغطية هذه المشاريع إما في إطار عمليات تقييم البرامج القطرية أو التقييمات المواضيعية، رهناً بتوافر الموارد مع مكتب التقييم. وظل عدد كبير من هذه المشاريع الصغيرة من دون تقييم، مما أدى إلى ألا تكون الإدارة على علم بنتائج هذه المشاريع والدروس المستفادة منها.

#### توصيات المراجعة

26- بناءً على النتائج التي توصلنا إليها، قدمنا التوصيات التالية التي ستساهم في تحسين الإدارة وتعزيز الشفافية وتحسين كفاءة العمليات:

الإطار الزمني	الأولوية	التوصيات	المسائل المالية
2022	أساسية	إلى جانب السعي الفعال لإجراء تقييمات إضافية للدول الأعضاء لسد فجوة التمويل في التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة، يمكن أن تستكشف المنظمة بدائل على النحو الذي اقترحتة مجموعة العمل المعنية بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة للأمم المتحدة، والمشاركة في بحث النظام المشترك للأمم المتحدة عن حلّ وإعداد استراتيجية طويلة الأجل لسد الفجوة في تمويل التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة.	1
2021	أساسية	يمكن أن تمثل المنظمة لمتطلبات معيار المحاسبة الدولية للقطاع العام رقم 24، وأن تقدم وفقاً لذلك (1) تفسيراً مناسباً للاختلافات في المبالغ المصروفة لكل مستوى من مستويات الرقابة من قبل الأجهزة الرئاسية؛ (2) وإذا تم تضمين هذا التفسير في مستندات عامة أخرى صادرة إلى جانب الكشوف المالية وتمت الإشارة إليها، فيجب أن تكون متسقة داخلياً.	2
2021	أساسية	يمكن تعزيز رصد السلف المتعلقة بالموردين (بشكل أساسي سلف البائعين) ويمكن وضع استراتيجية محددة زمنياً لتصفية السلف المتعلقة بالموردين.	3
2021	هامية	يمكن أن تستعرض المنظمة عتبة رسمية ممتلكاتها ومنشآتها ومعداتھا.	4
2021	أساسية	يمكن أن تعيد المنظمة تقييم العمر النافع لأصولها لتعكس العرض العادل وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وللتأكد من تقدير معقول للعمر النافع للأصول من أجل مواصلة استخدامها أو التخلص منها.	5

2021	أساسية	يمكن للمنظمة أن تقيم قابلية تحصيل الاشتراكات المقررة القديمة غير المسددة، وأن تتخذ إجراءات بموجب اللائحة والقواعد المالية، وأن تلتزم موافقة المؤتمر على شطب الاشتراكات المقررة المتعدرة التحصيل.	6
2021	أساسية	يمكن أن تنظر المنظمة، بعد تقييم إمكانية تحصيل المستحقات القديمة غير المسددة على أساس كل حالة على حدة، بخلاف المساهمات النقدية الحكومية النظيرة، في شطب المبالغ غير القابلة للاسترداد على أساس دوري.	7
2022	أساسية	يمكن أن تضمن المنظمة الامتثال للمعيار المحاسبي الدولي 12. ويمكن منح الأولوية لتنفيذ النظام العالمي لإدارة المخزونات في إطار زمني محدد مع إدراج أفضل الممارسات بشأن إدارة المخزونات في الوحدة.	8
2021	هامة	يمكن أن تعمل المنظمة على إعداد القيمة المعرضة للخطر لجميع حافظات الاستثمار، والإفصاح عن ذلك مع جميع المعايير والافتراضات والبيانات والمنهجيات في كشوفها المالية، وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام رقم 30، من أجل فهم المخاطر المالية بطريقة أفضل.	9
مراجعة الامتثال في المقر الرئيسي			
يقرر لاحقاً في ضوء المراجعة الداخلية المتعلقة المعالجة من قبل المنظمة	هامة	يمكن ضمان تحميل المستندات المتعلقة بالمشترقيات في النظام العالمي لإدارة الموارد لتسهيل التقييم السليم ورصد عملية الشراء وكذلك لتعزيز الشفافية. ويوصى أيضاً بالتأكد من إدخال تواريخ التسليم الفعلية للبضائع في النظام العالمي لإدارة الموارد لتسهيل تقييم أداء البائعين.	10
كجزء من العمل الجاري	هامة	يمكن وضع آلية رصد ومتابعة فعالة لسلف السفر المستحقة للامتثال للجدول الزمنية المنصوص عليها للتسوية، مع التركيز بشكل خاص على الحالات القديمة. ويمكن التأكد من أن الحفاظ على البيانات الصحيحة والمحدثة للسلف المتعلقة عن طريق إزالة المعاملات التي تم تعديلها بالفعل من قاعدة البيانات.	11
2021	تستحق العناية	يمكن أن تدخل الإدارة الاتفاقات بشأن مستوى الخدمات مع مؤشرات أداء محددة بوضوح في عقود أصحاب الامتيازات الجديدة من أجل تعزيز الإطار التعاقدية.	12

2021	هامة	يمكن أن تعمل المنظمة على تحديد القيمة المعرضة للمخاطر لجميع حافظات الاستثمار من أجل تقييم الخسارة المحتملة على الحافظة الاستثمارية بأكملها، ويمكن أن تنظر المنظمة أيضًا في رفع مستوى الثقة لتحسين رصد المخاطر.	13
كجزء من العمل الجاري	هامة	في ضوء العدد المتزايد لحالات الشكاوى وطبيعتها، يمكن أن تنظر المنظمة ما إذا كانت هناك حاجة إلى أي تحسينات منهجية في المنظمة. وقد تنظر في تزويد مكتب المفتش العام بالموارد الكافية لمعالجة الأعداد المتزايدة من الشكاوى.	14
كجزء من العمل الجاري	تستحق العناية	يمكن أن تواصل المنظمة إجراء استعراض دوري على المستوى المناسب للإجراءات المتعلقة المتفق عليها بشأن توصيات المراجعة الداخلية وتنفيذها في إطار زمني محدد.	15
نتائج المراجعة بشأن المكاتب الميدانية			
كجزء من العمل الجاري	هامة	يمكن تحسين تنفيذ المشاريع من خلال تحسين تقييم المخاطر والتخطيط لضمان الانتهاء من المشاريع في الوقت المناسب. ويمكن التأكد من أن الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع يتم خلال الجداول الزمنية المحددة.	16
2022	هامة	يمكن توعية مالكي العمليات بشأن ملكية البيانات والحاجة إلى ضمان دقة البيانات/المعلومات على النظام.	17
2022	تستحق العناية	يمكن إدخال نظام استعراض فصلي لخطط الشراء السنوية في المكاتب الميدانية لتسهيل تقييم التقدم المحرز في المشتريات مقابل المعالم المخطط لها. ويمكن تحديث خطط الشراء للتأكد من أنها تظل وثيقة حية تعكس متطلبات الشراء المتغيرة. ويمكن تنبيه فرق المشاريع إلى أهمية تقديم خطط الشراء في الوقت المناسب.	18
2022	هامة	يمكن إجراء مراجعة لجميع الحالات التي كانت فيها الكمية الفعلية المستلمة أقل من صافي الكمية المطلوبة. ويمكن تحديث النظام العالمي لإدارة الموارد ليعكس الوضع الصحيح حيثما خضعت الكميات المطلوبة لتغيير بعد الطلب.	19
2022	هامة	يمكن أن تتأكد المنظمة من أن المعلومات المتعلقة بالكمية التي تم إصدار فواتير بها في النظام العالمي لإدارة الموارد تتماشى مع الكمية المستلمة وليس الكمية المطلوبة في جميع الحالات، وذلك لضمان صحة المعلومات وكذلك توفير نقطة تفتيش إضافية لضمان صحة المدفوعات.	20

2022	هامة	يمكن مراجعة جميع طلبات الشراء المفتوحة التي يتم فيها تجاوز تواريخ الاستحقاق ويمكن فرض تعويضات مقطوعة حيثما ينطبق ذلك.	21
2022	تستحق العناية	يمكن أيضًا تحديث الخدمات المستلمة في النظام العالمي لإدارة الموارد فور استلام الشهادة من مدير العقد وقبل الإذن بالدفع لضمان انعكاس الوضع الكامل لإجراءات الشراء في ما يتعلق بالخدمات في النظام.	22
2022	تستحق العناية	عندما لا تكون عمليات الشراء مطلوبة للحصول على أرقام طلبات الشراء المقابلة، يمكن ملء حقل رقم طلب الشراء بمعلومات مثل "غير قابل للتطبيق" أو "غير مطلوب" وما إلى ذلك، بدلاً من تركه فارغًا، لتقديم تأكيد على الامتثال لسير العمل المحدد.	23
2022	تستحق العناية	يمكن الحصول على أدوات الأمن باستمرار من البائعين وتوثيقها ضمن المشتريات عالية القيمة لضمان مصالح المنظمة.	24
كجزء من العمل الجاري	هامة	ينبغي أن تعزز المنظمة الضوابط الداخلية لضمان قدر أكبر من المساءلة والامتثال الأفضل لإجراءات الرقابة المضمنة لحماية أصول المنظمة وممتلكاتها، وضمان الدقة في الإبلاغ عن حالة الرقابة الداخلية، وضمان صحة المدفوعات إلى الاستشاريين والموردين ومقدمي الخدمات.	25
2022	هامة	يمكن تجديد المصروفات النثرية في الوقت المناسب ويمكن إجراء حسابات نقدية غير معلن عنها كل شهر للتحقق من وجود النقد في حوزة الأمين في أي وقت. ويمكن مراجعة المبلغ المصرح به للمصروفات النثرية في المكاتب الميدانية على أساس الاستخدام.	26
كجزء من العمل الجاري	تستحق العناية	يمكن اتباع السياسة المعمول بها بشأن تسوية الدفعات المقدمة والاسترداد النهائي بعد التخلف عن السداد بصرامة، ويمكن تنفيذ الرصد الدوري للسفر وغيره من المدفوعات المسبقة.	27
2022 2023	هامة	يجب أن تكون هناك جهود متواصلة لملء الوظائف الشاغرة بطريقة تنافسية ومحددة زمنيًا، مع ضمان الشفافية في عملية الاختيار. ويمكن إعداد خطط التدريب بناءً على تحديد الفجوات في المهارات والاحتياجات التدريبية؛ ويمكن وضع نظام لتقييم أثر التدريب.	28

المسائل الإدارية		
استعراض الأداء بشأن المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025		
2023	هامة	29
<p>يمكن أن تنظر منظمة الأغذية والزراعة في ما يلي: (أ) وضع مقياس كمي مناسب في ما يتعلق بـ "تعميم القضاء على الجوع"، في سياق التزامها بـ "تعميم القضاء على الجوع في عمل المنظمة على المستويين القطري والإقليمي"؛ (ب) ويمكن إجراء استعراض مناسب لنسبة المشاريع، والمساهمة بـ "تعميم القضاء على الجوع"، في الحافظة الشاملة للمشاريع، الجارية في المنطقة الأفريقية، وكذلك في البلدان محط التركيز، في سياق المقياس المبتكر لذلك؛ (ج) ويمكن أن توجه المنظمة جهود تعبئة الموارد نحو المشاريع التي تسهم في تعميم القضاء على الجوع في عملها على المستويين القطري والإقليمي؛ (د) ويمكن أن تنظر في طرق لتعزيز نهج السياسة لتهيئة نفسها بشكل أفضل لإدخال التغييرات المرغوبة على مستوى السياسة.</p>		
2023	هامة	30
<p>يمكن أن تستعرض المنظمة الأهداف والمؤشرات لتقييم مساهمة النتائج في إقليم أفريقيا في أهداف المخرجات المؤسسية للمنظمة، لضمان أن يعكس أدائها في ما يتعلق بهذه الأهداف بشكل أفضل التقدم العام المحرز في تحقيق النتائج المؤسسية في إطار الهدف الاستراتيجي 1 ونتائج الأمن الغذائي في إقليم أفريقيا، في سياق هدفها العالمي المتمثل في "خفض العدد المطلق للأشخاص الذين يعانون من الجوع" (مرتبط بالمبادرة الإقليمية 1).</p>		
2022	هامة	31
<p>يمكن أن تعزز المنظمة عملية إجراء جرد/تقييم موحد لمشاريع المنظمة المتعلقة بجهود القضاء على الجوع، التي كانت قيد التنفيذ في البلدان محط التركيز خلال الفترة ما بين عامي 2014 و2020، من أجل تحديد الثغرات وتحديد الأولويات في هذا الصدد، للفترة المتبقية من هذه المبادرة الإقليمية، وكذلك لتقييم الأثر ونتائج هذه المشاريع.</p>		
2022	تستحق العناية	32
<p>يمكن أن تنظر المنظمة في جدوى إنشاء وظيفة/رابط مخصص، ضمن أي من نظم تخطيط الموارد المؤسسية الحالية، لرصد البرامج والمشاريع المتعلقة بـ "المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025"، وتقييمها والإبلاغ عنها، لتمكين الوصول إلى معلومات موحدة وجاهزة في ما يتعلق بالبروتوكولات الدولية لمختلف أصحاب المصلحة الداخليين.</p>		

كجزء من العمل الجاري	أساسية	يمكن أن تحسن المنظمة تنفيذ المشاريع في إطار المبادرة الإقليمية لضمان تحقيق نتائج المشاريع في إطار زمني محدد.	33
استعراض الأداء بشأن التخطيط للمشاريع ورصدها وتقييمها			
2023	هامة	يمكن أن تستعرض المنظمة قائمة البلدان التي تحظى باهتمام خاص لتولي مشاريع برنامج التعاون التقني، وجهود تعبئة الموارد المباشرة من أجل تولي عدد أكبر من مشاريع حساب الأمانة في البلدان المحرومة.	34
كجزء من العمل الجاري	هامة	يمكن أن تراقب المنظمة صياغة إطار البرمجة القطرية حيث لم تتم صياغة أطر البرمجة القطرية أو انتهت صلاحيتها. ويمكن التأكد من أن أطر الشراكة التعاونية يتم تقييمها بالرجوع إلى الأولويات المتوخاة من قبل البلدان المعنية.	35
كجزء من العمل الجاري	هامة	يمكن أن تعزز منظمة الأغذية والزراعة أداة نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية "آلية رصد المشاريع قيد التنفيذ التابعة لشبكة دعم البرامج الميدانية" لضمان الرصد والمراجعة سنويًا للمشاريع قيد التنفيذ وتحسين توجيهات الإدارة بشأن إدارة المشاريع قيد التنفيذ من خلال مطالبة صانعي المشاريع والمسؤولين عن الميزانيات بمراجعة وتحديث حالات المشاريع الجارية على فترات منتظمة لضمان استمرار الصياغة الفعالة لهذه المشاريع.	36
2023	هامة	(أ) يتضمن نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS)، الذي يُستهدف إطلاقه بحلول نهاية عام 2022، وظيفة لتحميل مصفوفة الإطار المنطقي وخطط العمل. (ب) ويمكن إعادة تصميم مصفوفة الإطار المنطقي وخطط العمل لجعلها سهلة الاستخدام دون المساومة على المعلومات المطلوبة/المحتوى المطلوب لرصد المشروع بكفاءة. (ج) ويجب أن يكون إدراج مصفوفة الإطار المنطقي وخطط العمل إلزاميًا للمشاريع التي تزيد عن 500 ألف دولار أمريكي، لتعزيز المساءلة وتحسين الرصد.	37
2023	هامة	(أ) يمكن تعزيز الرصد المؤسسي لأداء المسؤولين عن الميزانية للتأكد من إعادة تخصيص الأموال بين بنود الميزانية وفقًا لاتفاقية التمويل والتأكد من تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة/المنقحة والنقد المستلم، وأن تتم تسوية الأرصدة النقدية غير المنفقة في الوقت المناسب؛	38

		(ب) ويجب تضمين عمليات التحقق من الصحة في نظام التخطيط للموارد المؤسسية لعدم السماح لتنفيذ المشاريع بتجاوز الميزانية والنقد المستلم (مع استثناءات للحالات التي تحكمها ترتيبات تمويل محددة، كما في حالات المشاريع الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والاتحاد الأوروبي).	
2023	هامة	يمكن للمنظمة (أ) أن تدمج التحقق من الصحة في نظام التخطيط للموارد المؤسسية حيث يُطلب من مسؤولي الاتصال المعنيين بالتمويل التصديق في النظام بأن عمليات إعادة التخصيص تتم وفقاً لاتفاقية التمويل وتحظى بموافقة الجهات المانحة؛ (ب) وأن تحدد عتبة تتطلب بعدها عمليات إعادة التخصيص بين بنود الميزانية المراقبة من قبل المنظمة والموافقة عليها.	39
2022	هامة	لتعزيز فعالية الرصد من قبل شبكة دعم البرامج الميدانية وضمان اتخاذ إجراءات معالجة في الوقت المناسب من منظور تشغيلي - (أ) يمكن أن يتضمن نظام التخطيط للموارد المؤسسية القادم بنداً لربط التنفيذ/الإنفاق مع الميزانية، بدلاً من النقد المستلم، من أجل تحديد المشاريع ذات مستوى التنفيذ المنخفض. (ب) ويمكن أيضاً مراجعة اشتراط بقاء المشروع في الحالة المحددة لمدة 30 يوماً. (ج) ويمكن إعطاء الأولوية لجميع المشاريع، باستثناء تلك التي سيتم استلام الشريحة الأخيرة من التمويل الخاص بها بعد اكتمالها، لاتخاذ الإجراءات بشأنها بمجرد أن تتجاوز النفقات 80 في المائة من المبالغ النقدية المستلمة.	40
2023	هامة	يمكن أن تنظر المنظمة في وضع آلية رصد محسنة لتقليل الفاصل الزمني بين تاريخ الموافقة والبدء الفعلي للمشاريع.	41
2022	هامة	يمكن إجراء تحليل مناسب للمخاطر في ما يتعلق بتنفيذ المشاريع وإجراء تدريبات متخصصة بشأن دورة المشاريع للموظفين الميدانيين لتحسين التنسيق مع الحكومات المضيفة والجهات المانحة.	42



2023	هامة	يمكن أن تضمن المنظمة إدراج وحدة قوية لرصد تحقيق المعالم مقابل الأهداف في نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) لتسهيل الرصد المؤسسي لتنفيذ المشاريع.	43
2023	هامة	(أ) يمكن إنشاء إطار رصد نشط على مستوى المنظمة لضمان الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع في الوقت المناسب. (ب) ويمكن تحليل الأسباب الرئيسية للتأخير في إغلاق المشاريع والإبلاغ عنها بانتظام. (ج) ويمكن التأكد من أن نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) يحتوي على ميزات مناسبة لنظام المعلومات الإدارية لتسهيل المراجعة الدولية لإغلاق المشاريع من قبل نقاط الاتصال في المقر الرئيسي ومن قبل الإدارة العليا.	44
2023	هامة	يمكن أن تقوم المنظمة بما يلي: (أ) تعزيز الرصد المؤسسي لتقديم التقارير المرحلية لضمان تقدم المشاريع على النحو المتوخى. (ب) وضمان تحميل التقارير المرحلية في نظام التخطيط للموارد المؤسسية الجديد، وجعل نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) إلزاميًا. (ج) ودمج ميزة لنظام المعلومات الإدارية في نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) لإنشاء التقارير الدورية عن حالة رفع التقارير المرحلية من قبل المسؤولين عن الميزانية. ويمكن وضع إطار للرصد من قبل إدارة المنظمة لإجراء مراجعة دورية لتقديم المشاريع.	45
2023	هامة	يجب إدخال التاريخ المحدد لتقديم التقارير النهائية وفقًا لاتفاقيات التمويل بشكل إلزامي في نظام التخطيط للموارد المؤسسية لكل مشروع، ويجب أن يكون جزءًا من المعلومات الأساسية المطلوب إدخالها قبل البدء بأنشطة المشروع. ويجب أن يكون هناك رصد ناشط لتقديم التقارير النهائية على النحو المنصوص عليه في التعليمات الموجودة المتعلقة بإغلاق المشروع.	46
كجزء من العمل الجاري	تستحق العناية	(أ) يمكن ضمان امتثال أفضل للمعايير المحددة للتقييم في منتصف المدة، والتقييم النهائي المفصل، وتقديم رد الإدارة؛	47

<p>يتم تحديدها بناءً على مشاوره داخلية للمنظمة</p> <p>2022</p>	<p>هامة</p> <p>هامة</p>	<p>(ب) ويمكن إدخال آلية مؤسسية لتوثيق وأرشفة الدروس المستفادة من المشاريع المكتملة، استنادًا إلى تقارير التقييمات، لتسهيل استخدام هذه المعلومات في قرارات البرمجة المستقبلية؛</p> <p>(ج) ونظرًا لأن المنظمة تنفذ عددًا كبيرًا من المشاريع التي تقل عن 4 ملايين دولار أمريكي، فيمكن وضع آلية مناسبة لتقييمها/تقييم الأثر. ونوصي بتشجيع جميع مدراء المشاريع على تعزيز نظام الرصد والتقييم وإجراء تقييمات للأثر، من أجل تعزيز التعلم والإدارة القائمة على النتائج، وقد وافقت الإدارة على ذلك.</p>	
<p>2023</p>	<p>تستحق العناية</p>	<p>يمكن تضمين بند عن الإبلاغ عن حالة تنفيذ الإجراءات التي يجب اتخاذها استجابة لملاحظات وتوصيات مكتب التقييم في نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS). ويمكن تعزيز الرصد المؤسسي لإجراءات المتابعة بشأن التوصيات/القضايا التي تم إبرازها في تقارير التقييم.</p>	<p>48</p>

## الولاية والنطاق والمنهجية

### الولاية

- 27- عينت الدورة 161 للمجلس المراقب والمراجع العام في الهند كمراجع خارجي لحسابات المنظمة لمدة ست سنوات بدءًا من عام 2020.
- 28- وتستمد المراجعة الخارجية ولايتها من المادة 12 من اللائحة المالية للمنظمة التي تنص على أن تجرى المراجعة الخارجية للحسابات وفقًا للمعايير العامة المقبولة للمراجعة، وللصلاحيات الإضافية الواردة في الملحق 1 بهذه اللائحة. وبالإضافة إلى التصديق على الحسابات، يمكن للمراجع الخارجي أن يبدى ملاحظاته بصدد الاجراءات المالية، ونظام الحسابات والمراقبة المالية الداخلية، وكل ما يتصل بالإدارة والتنظيم في المنظمة بوجه عام.
- 29- وهذه هي السنة الأولى من ولاية المراجعة الجديدة وهذا هو التقرير السنوي الأول من قبل المراقب والمراجع العام في الهند كمراجع خارجي.

### النطاق

- 30- إن مراجعتنا هي فحص مستقل للأدلة الداعمة للمبالغ والإقرارات الواردة في الكشوف المالية. وهي تشمل تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتفديرات البارزة التي أجرتها المنظمة والعرض العام للكشوف المالية. كما تشمل أيضًا تقييمًا لمدى امتثال المنظمة للوائح المالية والسلطة التشريعية.
- 31- وتتمثل الأهداف الأولية للمراجعة في تقديم رأي مستقل بشأن ما إذا كانت:
- أ- الكشوف المالية تعرض بنزاهة الوضع المالي للمنظمة كما في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020، ونتائج أدائها المالي، والتغييرات في صافي الأصول/الأسهام والتدفقات النقدية للمنظمة ومقارنة ميزانيتها بالمبالغ الفعلية للنفقات للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020 وفقًا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛
- ب- والسياسات المحاسبية الواردة في الملاحظة 2 الملحقة بالكشوف المالية قد طبقت على أساس يتفق مع مثيلاتها للفترة المالية السابقة؛
- ج- والمعاملات التي اطعنا عليها أو التي امتحناها كجزء من عملية المراجعة، ممثلة من جميع النواحي المهمة، للوائح المالية والسلطة التشريعية.
- 32- وأجرينا استعراضًا لعمليات المنظمة بموجب المادة 12-4 من اللائحة المالية لإبداء ملاحظات تتعلق بكفاءة الإجراءات المالية والنظام المحاسبي والرقابة المالية الداخلية، وبصورة عامة تسيير شؤون هذه العمليات وإدارتها. ويجري بحث هذه المسائل في الأقسام ذات الصلة من هذا التقرير.
- 33- وخلال السنة المالية 2020، وبصرف النظر عن مراجعة الكشوف المالية في المقر الرئيسي، أجرينا مراجعة للمكتب الإقليمي لشمال أفريقيا والشرق الأدنى في القاهرة، والمكتب الإقليمي الفرعي لجنوب أفريقيا في زمبابوي، وستة ممثلات

للمنظمة في الكاميرون والعراق وملاوي وباكستان والجمهورية العربية السورية وزمبابوي. كما أجريت استعراضات أداء لعمل المنظمة في ما يتعلق بالمبادرة الإقليمية لإنهاء الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025 والتخطيط للمشاريع ورصدها وتقييمها.

34- وراجعنا كذلك الكشوف المالية لصندوق التسليف والادخار في المنظمة للسنة المالية 2020 التي أصدرنا بشأنها تقريراً مستقلاً. وبالإضافة إلى ذلك، استعرضنا حالة الأموال للبرامج التي نُفذت بالتعاون مع وكالات أخرى أو نيابةً عنها، أي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق مرفق البيئة العالمية، وصادقنا عليها.

35- وأجريت جميع عمليات المراجعة عن بُعد من الهند بسبب القيود المفروضة على السفر والقيود ذات الصلة في أعقاب تفشي مرض فيروس كورونا (كوفيد-19).

### المنهجية ومسؤوليات المراجع

36- لقد أجرينا مراجعتنا طبقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات. وتتطلب هذه المعايير أن نخطط للمراجعة وأن نؤديها للحصول على ضمان معقول بخلو الكشوف المالية من الأخطاء المادية. وتشمل المراجعة فحص الأدلة الداعمة للمبالغ المالية والإقرارات الواردة في الكشوف المالية على أساس الاختبار. وتشمل المراجعة كذلك تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات المهمة التي قامت بها الإدارة وكذلك تقييم العرض الكلي للكشوف المالية. وقد اعتمدنا في مراجعة الكشوف المالية نهج المراجعة القائم على المخاطر الذي يتطلب منا إجراء تقييم للمخاطر لتحديد الأخطاء المادية المحتملة كافة في الكشوف المالية وفي التأكيدات المصاحبة لها، على أساس فهم مناسب للهيئة المعنية وبيئتها.

37- وإن مسؤولية المراجع الخارجي هي الإعراب عن رأيه في الكشوف المالية على أساس المراجعة. وتتم المراجعة للحصول على ضمان معقول، وليس ضماناً مطلقاً، بشأن ما إذا كانت الكشوف المالية تخلو من الأخطاء المادية الجسيمة الناجمة عن الغش أو الخطأ.

38- واستعرضنا أيضاً فعالية الرقابة الإدارية في المجالات الرئيسية للعمليات، وإدارة المخاطر، وعمليات مكاتب ميدانية مختارة، مع التركيز على تنفيذ المشاريع وإدارة المشتريات وإدارة الأصول وإدارة السفر وبيئة الرقابة الداخلية، وذلك وفقاً للمادة 4-12 من اللائحة المالية.

39- ونسقنا مجالات المراجعة المعتمدة لدينا مع مكتب المفتش العام لتفادي ازدواج الجهود غير الضروري ولتحديد إلى أي مدى يمكن الاعتماد على عمل هذا المكتب. كما تعاوننا أيضاً مع لجنة الإشراف الاستشارية على المراجعة لتعزيز جهودنا في مجال المراجعة.

40- ورفعنا تقارير عن نتائج المراجعة إلى إدارة المنظمة في شكل رسائل إدارية تتضمن ملاحظات وتوصيات تفصيلية. وأصدرنا 11 رسالة مراجعة إلى رؤساء الشعب والمكاتب الميدانية خلال السنة المالية 2020. وتتيح هذه الممارسة انخراطاً متواصلًا مع إدارة المنظمة.

### نتائج المراجعة وتوصياتها

متابعة توصيات عمليات المراجعة الخارجية السابقة

41- يقدم المراجعون الخارجيون لمنظمة الأغذية والزراعة توصيات لتحسين عمل المنظمة في تقرير المراجعة المطول كل عام. وفي ما يلي حالة تنفيذ/الامتثال للتوصيات الواردة في تقارير المراجع الخارجي للسنوات السابقة كما قدمتها الإدارة في وقت مراجعة الكشوف المالية للسنة المالية 2020. وسيتم تقديم وثيقة منفصلة إلى الدورة الثامنة والثمانين بعد المائة للجنة المالية مع تحديث عن حالة التوصيات:

### الجدول -1

لم تنفذ بعد في 18 مايو/أيار 2021	تم تنفيذها منذ آخر تقرير	لم تنفذ بعد وفقاً لتقرير المراجعة الخارجية لعام 2019	مجموع التوصيات	تقرير المراجعة الخارجية
0	1	1	26	2014
0	1	1	19	2016
3	2	5	29	2017
8	10	18	41	2018
32	10	42	42	2019
<b>43</b>	<b>24</b>	<b>67</b>	<b>157</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: معلومات مقدمة من منظمة الأغذية والزراعة

42- يوضح الجدول 1 أنه من أصل 42 توصية قدمها المراجع الخارجي خلال مراجعة السنة المالية 2019، تم تنفيذ 10 توصيات (24 في المائة)، وما زالت التوصيات المتبقية وعددها 32 توصية قيد التنفيذ. وقد حدد المراجع الخارجي الجدول الزمني لهذه التوصيات في عام 2021.

43- وخلال عام 2020، تم تنفيذ 10 من أصل 18 توصية وتوصيتين اثنتين من أصل خمس توصيات لم تنفذ بعد تتعلق بتقرير المراجع الخارجي لعامي 2018 و2017 على التوالي. وتقدر المراجعة أنه لا توجد توصيات عالقة للفترات السابقة لعام 2017، وتشجع المنظمة على تسريع وتيرة تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية المتعلقة بالسنتين 2017 و2018. وكان التوصيات المهمة المتعلقة بالمسائل المالية بشأن المساهمات الطوعية (توصية واحدة لعام 2017) ومركز الخدمات المشتركة (ثلاث توصيات لعام 2018) لا تزال قيد التنفيذ مع أن الجداول الزمنية المقترحة لها كانت 2018 و2019-2020 على التوالي. وبالمثل، لم يتم بعد تنفيذ التوصيات المتعلقة بمسائل الحوكمة (توصيتان لعام 2017 وأربعة لعام 2018) مع أن الجداول الزمنية المقترحة كانت 2018 و2019-2020 على التوالي.

### نتائج المراجعة

44- يعرض هذا القسم نتائج المراجعة للسنة المالية 2020 التي غطت مسائل ينبغي، في رأى المراجع الخارجي، لفت عناية الأجهزة الرئاسية إليها. وقد أتحنا لإدارة المنظمة فرصة الإجابة على الملاحظات والتوصيات المنبثقة عن مراجعتنا، لضمان إعداد تقارير متوازنة ووضع الحلول بصورة مشتركة. أما التوصيات التي قُدمت إلى الإدارة فمُصممة كي تدعم أهداف ولاية المنظمة وتعزز مساءلتها وشفافيتها لتحسّن وتضيف قيمة إلى الإدارة المالية للمنظمة وحوكمتها.

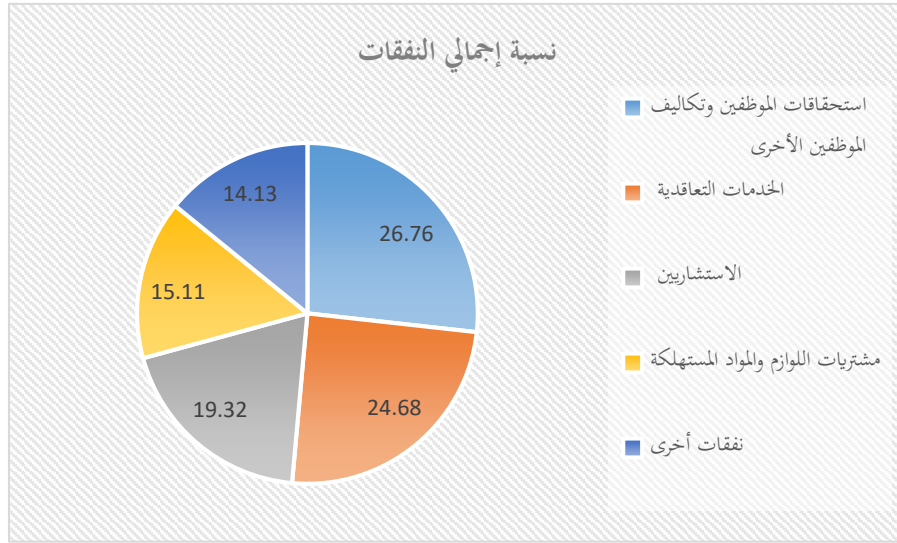
## ألف - المسائل المالية

### 1- لمحة مالية عامة

45- زاد فائض إيرادات المنظمة مقابل النفقات من 121.18 مليون دولار أمريكي في عام 2019 إلى 234.12 مليون دولار أمريكي في عام 2020. وتعزى هذه الزيادة البالغة 112.94 مليون دولار أمريكي إلى زيادة إجمالي الإيرادات خلال عام 2020. وارتفع إجمالي إيرادات المنظمة من 1 660.90 مليون دولار أمريكي في عام 2019 إلى 1 791.47 مليون دولار أمريكي في عام 2020، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى زيادة المساهمات الطوعية خلال عام 2020 بمقدار 133.20 مليون دولار أمريكي.

46- وتشكل المساهمات الطوعية، البالغة 1 227.65 مليون دولار أمريكي المستلمة خلال عام 2020، 68.53 في المائة من إجمالي الإيرادات، في حين أن نصيب الدول الأعضاء في إطار البرنامج العادي البالغ 484.55 مليون دولار أمريكي يشكل 27.05 في المائة من إجمالي الإيرادات خلال عام 2020. وشكلت التبرعات العينية، واشتراكات الأعضاء المنتسبين، والمساهمات النقدية الحكومية النظرية، والإيرادات من معاملات الصرف، الرصيد المتبقي بنسبة 4.42 في المائة من الإيرادات.

47- وزادت نفقات المنظمة من 1 498.15 مليون دولار أمريكي في عام 2019 إلى 1 563.70 مليون دولار أمريكي في عام 2020. وتعزى الزيادة في المقام الأول إلى الزيادة في استحقاقات الموظفين (5.22 في المائة)، ونفقات الاستشاريين (10.82 في المائة) ونفقات الخدمات التعاقدية (11.72 في المائة). وانخفضت كلفة السفر بنسبة 67.40 في المائة من 115.80 مليون دولار أمريكي (2019) إلى 37.75 مليون دولار أمريكي (2020) وانخفضت نفقات التدريب بنسبة 47.07 في المائة من 45.12 مليون دولار أمريكي (2019) إلى 23.88 مليون دولار أمريكي (2020) بسبب حظر السفر والقيود المفروضة بفعل كوفيد-19.



الشكل: 1

49- لدى المنظمة أصول متداولة تبلغ 2 199 مليون دولار أمريكي تمثل 76.44 في المائة من إجمالي الأصول البالغ 2 876.72 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2020، بينما تشكل الخصوم المتداولة البالغة 649.35 مليون دولار أمريكي 30.36 في المائة من إجمالي التزامات المنظمة في نهاية عام 2020. وارتفع إجمالي أصول المنظمة من 2 501.17 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2019 إلى 2 876.72 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2020. وتعزى الزيادة بشكل رئيسي إلى زيادة النقد والنقد المعادل بمقدار 280.10 ملايين دولار أمريكي خلال عام 2020. وارتفع النقد والنقد المعادل من 997.90 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2019 إلى 1 277.99 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2020، ويشمل النقد في البنوك وصناديق سوق المال (202.75 مليون دولار أمريكي) والودائع القصيرة الأجل (695 مليون دولار أمريكي) والنقد المعادل المحتفظ به لدى مديري الاستثمار (380.24 مليون دولار أمريكي).

50- وكانت هناك زيادة في إجمالي التزامات المنظمة من 2 087.91 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2019 إلى 2 138.72 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2020، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى زيادة النفقات المستحقة والتزامات الاستحقاقات المتعلقة بالموظفين. وتشكل التزامات الاستحقاقات المتعلقة بالموظفين غير المتداولة البالغة 1 453.34 مليون دولار أمريكي 67.95 في المائة من إجمالي الالتزامات البالغة 2 138.72 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2020.

51- وارتفع صافي أصول المنظمة من 413.26 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2019 إلى 738 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2020 بسبب فائض قدره 234.12 مليون دولار أمريكي وأرباح من الحيازات غير المحققة قدرها 68.84 مليون دولار أمريكي وأرباح اكتوارية بقيمة 21.78 مليون دولار أمريكي تحققت خلال عام 2020.

## 2- الإدارة المالية

### (أ) القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية على المدى القصير

52- يمكن تحديد القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية على المدى القصير من النسبة الحالية ونسبة السيولة ونسبة النقد المبنية بالتفصيل أدناه:

## الجدول - 2

النسبة	2020	2019	2018
النسبة الحالية <sup>أ</sup> (الأصول الحالية/الالتزامات الحالية)	3.39	3.11	3.51
نسبة السيولة <sup>ب</sup> (الأصول السريعة/الالتزامات الحالية)	3.28	2.98	3.38
نسبة النقد <sup>ج</sup> (النقد والاستثمارات الحالية/الالتزامات الحالية)	2.88	2.59	2.89
إجمالي الأصول إلى نسبة إجمالي الالتزامات <sup>د</sup>	1.35	1.20	1.18

المصادر: الكشوف المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأعوام 2020 و2019 و2018

<sup>أ</sup> تشير نسبة مرتفعة إلى قدرة الكيان على سداد التزاماته على المدى القصير.

<sup>ب</sup> تعتبر نسبة السيولة أكثر تحفظاً من النسبة الحالية لأنها تستبعد المخزونات والأصول الحالية الأخرى التي يصعب تحويلها إلى نقد. وتشير نسبة مرتفعة إلى وضع سيولة حالي أعلى.

<sup>ج</sup> نسبة النقد هي مؤشر على سيولة الكيان عن طريق قياس كمية النقد أو النقد المعادل أو الأموال المستثمرة في الأصول الحالية لتغطية الالتزامات الحالية.

<sup>د</sup> تعتبر نسبة مرتفعة مؤشراً جيداً على القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية.

53- ظلت النسبة الحالية ونسبة السيولة للمنظمة أعلى من 3 في السنوات الثلاثة الماضية مما يدل على ارتفاع السيولة وقدرة سليمة على الوفاء بالالتزامات المالية على المدى القصير. كما ارتفعت نسبة النقد من 2.59 في عام 2019 إلى 2.88 في عام 2020.

### (ب) القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية على المدى الطويل

54- قيمنا قدرة المنظمة على الوفاء بإجمالي التزاماتها باستخدام نسبة إجمالي الالتزامات إلى صافي الأصول.

## الجدول - 3

الوصف والنسبة	2020	2019	2018
إجمالي الالتزامات (بملايين الدولارات الأمريكية)	2138.72	2087.91	1894.92
إجمالي الأصول (بملايين الدولارات الأمريكية)	738	413.25	343.09
نسبة إجمالي الالتزامات إلى صافي الأصول <sup>هـ</sup>	2.90	5.05	5.52

المصادر: الكشوف المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأعوام 2020 و2019 و2018

<sup>هـ</sup> تشكل نسبة منخفضة مؤشراً جيداً على القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية

55- بلغت نسبة إجمالي الالتزامات إلى صافي أصول المنظمة 5.52 مرة في عام 2018 وانخفضت إلى 2.90 مرة في عام 2020. ويعزى هذا التحسن بشكل أساسي إلى زيادة صافي الأصول بسبب فائض قدره 234.12 مليون دولار أمريكي خلال عام 2020. ومع ذلك، فإن نسبة 2.90 مرتفعة وقد تسعى المنظمة إلى خفضها بشكل أكبر لتحسين قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية على المدى الطويل.



### (ج) كفاءة دورة التشغيل

56- تم تقييم كفاءة دورة التشغيل من حيث مدى سرعة المنظمة في تحصيل مساهماتها المستحقة. وترد نسبة المساهمات المستحقة للسنوات الثلاث الماضية أدناه:

#### الجدول - 4

2018	2019	2020	الوصف والنسبة
1548.57	1583.26	1712.21	المساهمات المحصلة <sup>5</sup> (بملايين الدولارات الأمريكية)
259.31	231.33	245.02	متوسط المساهمات المستحقة (الحالية) { (الافتتاح + الإغلاق) / 2 } (بملايين الدولارات الأمريكية)
5.97	6.84	6.99	نسبة المساهمات المستحقة
61	53	52	عدد الأيام المستغرقة لسداد المبالغ المستحقة

المصدر: الكشوف المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأعوام 2018 و2019 و2020

57- تشير الزيادة في نسبة المساهمات المستحقة إلى أنه في عام 2020 تمكنت المنظمة من جمع المزيد من المساهمات مقارنة بالسنوات السابقة. وبلغ وقت تحصيل المبالغ المستحقة 52 يومًا في عام 2020 مقارنة بـ 61 يومًا في عام 2018، مما يشير إلى تحسن في تحصيل المساهمات المستحقة في عام 2020.

### 3- التغييرات في الكشوف المالية في حالة المراجعة

58- استنادًا إلى ملاحظات وتوصيات مراجعتنا، عملنا مع الإدارة للمساعدة في ضمان التعديلات اللازمة في الكشوف المالية لعام 2020، وإفصاحات إضافية في ملاحظات الكشوف المالية لتعزيز الشفافية. ونحن نقدر جهود الإدارة لإحداث هذه التغييرات لضمان الامتثال لمتطلبات الإبلاغ الخاصة بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وترد أدناه بعض التعديلات الهامة التي أوصت بها المراجعة والتي أجرتها الإدارة.

(1) التغييرات في التقديرات المحاسبية- وسعت الإدارة الملاحظة 14-7 لتشمل تفاصيل مقارنة عن الافتراضات

الخاصة بالتقييم الاكتواري الذي تغير وأظهرت أثره المالي بإدراج الملاحظة الإضافية 14-8.

(2) إعادة تصنيف المبالغ المقارنة-أضفت الإدارة ملاحظتين بشأن إعادة التصنيف وبيان مقارنة يوضح كل

بند/رصيد متأثر بسبب إعادة تصنيف "المنح المباشرة للمستفيدين" من "الخدمات التعاقدية" إلى "المنح

الأخرى ومدفوعات التحويل" خلال عام 2020. وبالمثل، أضفت الإدارة ملاحظة عن البيانات المتعلقة

بنفقات عقود البناء (تم الإبلاغ عنها سابقًا ضمن خط "التصليح والصيانة") تم الإبلاغ عنه بشكل

منفصل في الكشوف المالية لعام 2020، بتعديل الملاحظة 21-5.

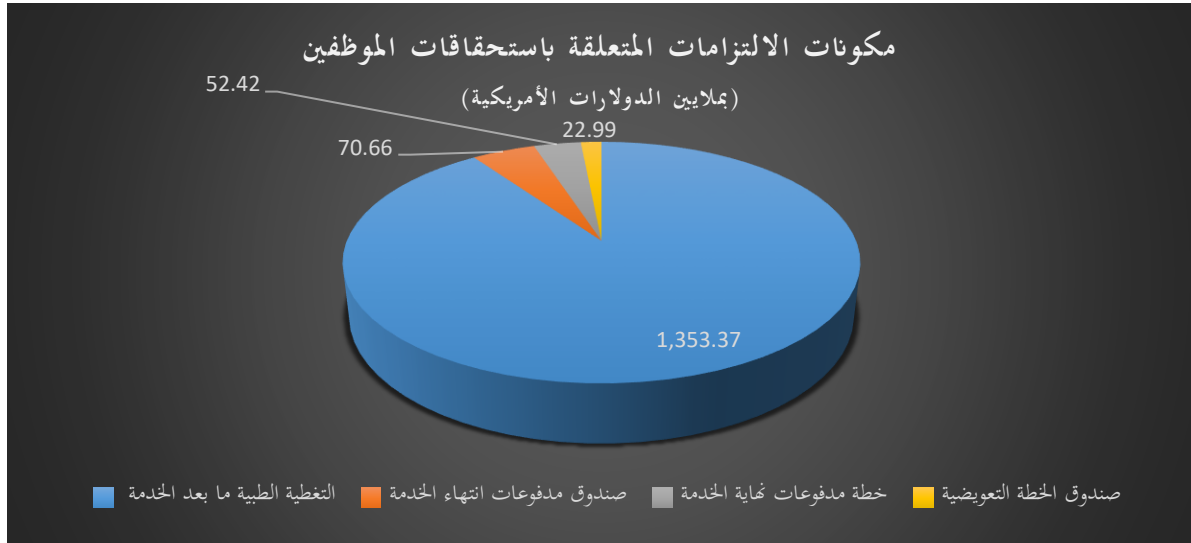
<sup>5</sup> باستثناء المساهمات العينية وخدمات

- (3) **تعويض المعاملات** - أدخلت الإدارة التصحيحات اللازمة لتصحيح المعاملات التالية:
- (أ) تم التوصل إلى الحسابات المستحقة بعد تعويض معاملات التمرير التي لها رصيد مدين (الحسابات المستحقة).
- (ب) وتم التوصل إلى "النفقات الأخرى" بعد تعويض عكس اعتمادات الالتزامات غير المنظورة والأرباح الاكتوارية.
- (ج) وتم تعويض الرصيد السلبي (المستحق) للمستحقات من المعاملات التبادلية في حساب الصندوق الدولي للتنمية الزراعية من المستحقات من المنظمات الأخرى.
- (4) **الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين** - أعادت الإدارة تصنيف الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين إلى الالتزامات المتداولة وغير المتداولة وفي جميع الملاحظات ذات الصلة، لمعالجة المبالغة في تقدير الالتزامات غير المتداولة بمقدار 46 مليون دولار أمريكي والتخفيض في الالتزامات المتداولة إلى هذا الحد.
- (5) **كشف التدفقات النقدية** - راجعت الإدارة ككشف التدفقات النقدية حيث لم يتم الإفصاح عنها بشكل منفصل في كشف التدفقات النقدية وتم دمجها في أرقام (الأرباح)/الخسائر الناتجة عن التداول والاستثمارات المشتقة و(الأرباح)/الخسائر الناتجة عن الاستثمارات المتاحة للبيع.
- (6) **الالتزامات المالية غير المشتقة** - أدرجت الإدارة بيان استحقاقات الالتزامات المعلنة وفقاً لكيفية تطبيق المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 30 على الكشوف المالية المتعلقة بمخاطر السيولة.
- (7) **الافتراضات الاكتوارية** - وسّعت الإدارة الملاحظة 14-7 لتشمل معلومات عن الافتراضات الديمغرافية الإضافية، بما أنه لم يتم الكشف في وقت سابق عن الافتراضات الديمغرافية حول الخصائص المستقبلية للموظفين الحاليين والسابقين (والمعالين) المؤهلين للحصول على الاستحقاقات، مثل معدل دوران الموظفين ونسبة أعضاء الخطة مع المعالين الذين سيكونون مؤهلين للحصول على الاستحقاقات ومعدل المطالبة بموجب الخطط الطيبة وما إلى ذلك.
- (8) **رسملة الأصول** - أدرجت الإدارة إفصاحاً عن عتبة الرسملة البالغة 1 500 دولار أمريكي في الملاحظتين 2-28 و2-33 للكشوف المالية.

#### 4- الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين غير الممولة

- 59- شكلت التزامات الاستحقاقات المتعلقة بالموظفين البالغة 1.525.63 مليون دولار أمريكي 71.33 في المائة من إجمالي التزامات المنظمة البالغ 2 138.72 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2020. وشكلت التزامات استحقاقات ما بعد التقاعد 98.28 في المائة (1 499.44 مليون دولار أمريكي) من إجمالي التزامات الاستحقاقات المتعلقة بالموظفين. وتم تحديد هذه الاستحقاقات ما بعد التقاعد من قبل خبراء اكتواريين مستقلين.
- 60- ومن أجل الوفاء بهذه الالتزامات في الوقت المناسب، يجب الاحتفاظ بأموال كافية في أصول الخطة. وتمتلك المنظمة أصولاً للخطة تبلغ 639.46 مليون دولار أمريكي فقط مقابل استحقاقات ما بعد التقاعد البالغة 1 499.44

مليون دولار أمريكي، وبالتالي ظلت استحقاقات متعلقة بالموظفين تبلغ 859.98 مليون دولار أمريكي (57.35 في المائة) غير ممول. وتتكون هذه الاستحقاقات ما بعد التقاعد البالغة 1 499.44 مليون دولار أمريكي مما يلي:



الشكل: 2

61- وبينما يتم تمويل خطة مدفوعات نهاية الخدمة وصندوق الخطة التعويضية بالكامل، يتم تمويل التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة جزئياً ولا يتم تمويل صندوق مدفوعات انتهاء الخدمة على الإطلاق. وتتم مناقشة الاستحقاقات المتعلقة بالموظفين وحالة تمويل التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة على النحو التالي:

#### (أ) التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة

62- توفر التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة التغطية اللازمة للمصروفات الطبية للموظفين السابقين المستحقين ومن يعيلونهم في مختلف أنحاء العالم. ويمثل التزام التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة الحالية لنصيب المنظمة من تكاليف التأمين الطبي للمتقاعدين واستحقاقات الموظفين العاملين بعد التقاعد المستحقة حتى تاريخه. ويخضع التأمين الطبي بعد انتهاء الخدمة لمراجعة اكتوارية للتأكد من الالتزامات ذات الصلة والتوصية بمعدلات المساهمة.

63- ومقابل 1 353.37 مليون دولار أمريكي لاستحقاقات الموظفين للتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة تبلغ أصول الخطة 564.05 مليون دولار أمريكي فقط، وبالتالي، ظلت استحقاقات متعلقة بالموظفين تبلغ 789.32 مليون دولار أمريكي (58.32 في المائة) غير ممول في ما يتعلق بالتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة. وأشار تقرير التقييم الاكتواري (مارس/آذار 2021) إلى أن المنظمة ستحتاج إلى المساهمة بمبلغ إضافي قدره 76 277 018 دولاراً أمريكياً سنوياً لتمويل التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة بالكامل بحلول عام 2039.

#### (ب) صندوق مدفوعات انتهاء الخدمة

64- يتعلق صندوق مدفوعات انتهاء الخدمة بدفع الإجازة السنوية المتراكمة، ومنحة العودة إلى الوطن، وتكاليف السفر للعودة إلى الوطن، ونقل الأمتعة المنزلية الخاصة لجميع الموظفين المستحقين، ومنحة الوفاة. ويخضع صندوق

مدفوعات انتهاء الخدمة لاستعراض اكتواري لتحديد الالتزامات ذات الصلة والتوصية بمعدل الاشتراكات. ولاحظنا أنه مقابل الاستحقاقات المتعلقة بالموظفين لصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة البالغة 70.66 مليون دولار أمريكي، لم يتم تقديم أي تمويل، وبالتالي ظل إجمالي الاستحقاقات المتعلقة بالموظفين البالغة 70.66 مليون دولار أمريكي غير ممول. وأشار تقرير التقييم الاكتواري (مارس/آذار 2021) إلى أن المنظمة ستحتاج إلى المساهمة بمبلغ إضافي قدره 24 492 027 دولارًا أمريكيًا سنويًا لتمويل صندوق مدفوعات انتهاء الخدمة بالكامل بحلول عام 2024.

65- وتم تعليق الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء للتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة بعد فترة السنتين 2016-2017. ونتيجة لذلك، تزايد المساهمات المستهدفة على مرّ السنين بسبب نقص المساهمات حيث لم تتلق المنظمة الإذن بتمويل المساهمات المستهدفة للسنوات السابقة. ونرى أن هناك حاجة إلى أن تسعى المنظمة بشكل فعال إلى الحصول على اشتراكات مقررة على الأعضاء إضافية لسد الفجوة في تمويل التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة من أجل الوفاء في الوقت المناسب بالتزاماتها المتعلقة بالموظفين. وقدمت مجموعة العمل التابعة للأمم المتحدة المعنية بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة ثماني توصيات<sup>6</sup> لإدارة التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة في ديسمبر/كانون الأول 2015.

66- ولاحظنا أيضًا أن لجنة المالية شددت في دورتها المنعقدة في نوفمبر/تشرين الثاني 2018 على أهمية اعتماد نهج مشترك بين أعضاء نظام الأمم المتحدة الموحد للمرتبات والبدلات والاستحقاقات بشأن هذه المسألة، وشجعت الأمانة على المشاركة في سعي هذا النظام إلى البحث عن حلّ لهذه المسألة.

67- وذكرت الإدارة أن بعض توصيات مجموعة العمل المعنية بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة ليست مصممة لتناسب برنامج التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة التابع للمنظمة. وأضافت أنه يتم لفت انتباه الأجهزة الرئاسية باستمرار بشأن هذه المسألة:

**التوصية 1:** بالإضافة إلى السعي بشكل فعال للحصول على اشتراكات مقررة على الأعضاء إضافية لسد فجوة التمويل في التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة، يمكن أن تستكشف المنظمة البدائل على النحو المقترح من مجموعة العمل التابعة للأمم المتحدة المعنية بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، والمشاركة في بحث نظام الأمم المتحدة الموحد عن حلّ وإعداد استراتيجية طويلة الأجل لسدّ الفجوة في تمويل التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة.

## 5- التباينات في الميزانية

68- ينص المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 24- عرض معلومات الموازنة في الكشوف المالية، على أنه يجب على الكيان تقديم مقارنة بين مبالغ الموازنة التي تخضع للمساءلة العامة والمبالغ الفعلية إما ككشف مالي إضافي منفصل أو كأعمدة

<sup>6</sup> مفاوضات جماعية مع مدراء الأطراف الثالثة، ومفاوضات جماعية مع مقدمي الرعاية الصحية، ومراجعات الاكتتاب والمفاوضات مع شركات التأمين: الاستفادة من خطط التأمين الصحي الوطنية، وتوسيع ولاية الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، وتوحيد منهجية تقييم الالتزامات العامة للتأمين الصحي بعد نهاية الخدمة، ووضع عوامل التقييم الرئيسية وتطبيقها، والتمويل الكافي للالتزامات التأمين الصحي بعد نهاية الخدمة، واستثمار الاحتياطات.

موازنة إضافية في الكشوف المالية الحالية المقدمة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويمكن تضمين هذا التفسير في المستندات العامة الأخرى الصادرة إلى جانب الكشوف المالية ويمكن الإشارة إلى تلك المستندات في الملاحظات.

69- لاحظنا أن الكشوف المالية لعام 2020 تتضمن الملاحظة 25: كشف المقارنة بين مبالغ الميزانية والمبالغ الفعلية، والملاحظتين 7-25 و 10-25 في إطار "تحليل التباينات بين الميزانية والمبالغ الفعلية". وتشير الملاحظة 10-25 إلى أن الإنفاق بحسب أبواب الميزانية في عام 2020 يتبع الاتجاهات المتوقعة لفترة السنتين التي تم الإبلاغ عنها إلى لجنة المالية في مارس/آذار 2021 (FC 185/9). وكشف فحصنا للكشف المالي والتقرير المقدم إلى لجنة المالية أن أرقام النفقات الفعلية الصافية لعام 2020 المعروضة في الكشف المالي تتباين مع تلك المقدمة إلى لجنة المالية في مارس/آذار 2021. وعلاوة على ذلك، بصرف النظر عن وصف استخدام صافي معدل الإنفاق في الميزانية كنسبة مئوية من الميزانية المعدلة، لا يوجد تحليل تفصيلي سليم للفرق بين الميزانية المعدلة وصافي الإنفاق في الميزانية.

70- وأشارت الإدارة إلى أنه بسبب الاختلاف في تواريخ إعداد مجموعتي الأرقام، فإن أرقام الإنفاق السنوي في السنة الأولى من فترة السنتين كما هي معروضة على لجنة المالية تختلف عن تلك الواردة في الكشف الخامس، الذي يتم إعداده في نهاية الإقبال السنوي للحسابات. وأشارت أيضاً إلى أن المنظمة تزود المطلعين على الحسابات بالمعلومات ذات الصلة والمناسبة في ما يتعلق بنتائج الميزانية إما مباشرة في الكشوف المالية، أو من خلال الوثائق المنشورة.

71- ونحن نرى أن التباين في النفقات الصافية الفعلية لعام 2020 الموضحة في التقرير المعروض على اللجنة المالية والكشوف المالية، لا يفي بالمتطلبات الأساسية للتوحيد الذي يُتوقع عادةً من مستند يصدر بالاقتران مع الكشوف المالية. ولذلك، من الضروري أن يتم تضمين التفسير المناسب للاختلاف لكل مستوى من مستويات الرقابة من قبل الأجهزة الرئاسية في الملاحظات لضمان أن الوثائق العامة (تقرير لجنة المالية) الصادرة بالتزامن مع الكشوف المالية متسقة داخلياً. ويجب أن يكون هناك إفصاح كاف يشير إلى الاختلاف في تواريخ إعداد مجموعتي الأرقام.

التوصية 2: يمكن أن تمثل المنظمة لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 24 وأن تقوم وفقاً لذلك بما يلي،  
(1) تقديم شرح مناسب للاختلافات لكل مستوى من مستويات الرقابة التشريعية من قبل الأجهزة الرئاسية، (2) وإذا تم تضمين هذا التفسير في مستندات عامة أخرى صادرة إلى جانب الكشوف المالية وتم الإشارة إليها، فيجب أن تكون متسقة داخلياً.

## 6- المدفوعات المسبقة والسلف المستحقة

72- وفقاً للقاعدة رقم 202-10-3-8 من اللوائح المالية للمنظمة، يجب على الموظفين أو المتعاقدين من غير الموظفين الذين يتلقون سلفاً متعلقة بالسفر أو الاستحقاقات تزويد المنظمة في الوقت المناسب بالوثائق المطلوبة بموجب الإجراءات المعمول بها، وإلا سيتم استرداد المبالغ المدفوعة مقدماً من المرتبات أو غيرها من المبالغ المستحقة.

73- واستعرضنا تقرير السلف المستحقة لعام 2020، ولاحظنا أن مجموع السلف التي فات موعد استحقاقها بلغ 3.46 مليون دولار أمريكي قيد الاسترداد، منها 0.86 مليون دولار أمريكي تتعلق بسلف السنوات السابقة من 1999 إلى 2019. وتتعلق هذه السلف في المقام الأول بمنح التعليم، والسلف التشغيلية، والرسوم الأخرى، وشطب بنود في بيانات

المرتبات، والمرتبات، واحتياطي مدفوعات انتهاء الخدمة، والسفر، والضرائب الأمريكية، والبائعين، والتزامات الموظفين، والسلف الميدانية، والإيجارات.

74- ويوضح الجدول التالي السلف الممنوحة بحسب الفئة والمبلغ الذي فات موعد استحقاقه:

### الجدول - 5

(المبلغ بالآلاف الدولارات الأمريكية)

النسبة المئوية لإجمالي السلف التي فات موعد استحقاقها	المبلغ المستحق	السنة الحالية 2020	رصيد السنوات السابقة	الأيام بعد موعد الاستحقاق	نوع السلفة
9.89	341.865	0.00	341.865	2759 إلى 469	منح التعليم
8.18	282.833	244.382	38.450	1 إلى 7897	السلف التشغيلية
3.39	117.321	55.088	62.232	13 إلى 2850	رسوم أخرى (استرداد)
5.85	202.291	147.176	55.115	16 إلى 7884	شطب بنود بيانات المرتبات
5.47	189.218	173.342	15.876	3 إلى 7884	السلف على الرواتب
1.48	51.036	0.00	51.036	7884 إلى 1091	احتياطي مدفوعات انتهاء الخدمة
17.87	617.936	519.406	98.530	1 إلى 7629	سلف السفر
0.58	20.083	5.324	14.759	77 إلى 443	سلف الضرائب الأمريكية
46.73	1,615.814	1,445.108	170.705	1 إلى 2741	السلف للبائعين
0.28	9.688	0.00	9.688	2526	التزامات الموظفين مع الاتحاد الائتماني بشأن نهاية الخدمة
0.07	2.351	0.00	2.351	2731	السلف الميدانية
0.21	7.350	7.350	0.00	19 إلى 354	سلف الإيجار
	<b>3,457.785</b>	<b>2,597.178</b>	<b>860.607</b>		<b>المجموع</b>

المصدر: معلومات مقدمة من منظمة الأغذية والزراعة

75- أشارت الإدارة أنه من مبلغ 3.46 مليون دولار أمريكي مبين كسلف مستحقة، لم يكن مبلغ 0.61 مليون دولار أمريكي مستحقاً بسبب مشكلة في نظام المحاسبة، وكان لا بد من تسويته على مستوى دفتر الحسابات العام، وكان مبلغ 0.84 مليون دولار أمريكي غير مسدد بسبب إصدار التوقيت/الجدول الزمني لتقويمات كشوف المرتبات. كما أشارت الإدارة إلى أن مبلغ 0.37 مليون دولار أمريكي يمثل الإخفاق في استرداد كشوف المرتبات ويتم متابعته بانتظام. ويتم تمثيل

الرصيد المتبقي البالغ 1.64 مليون دولار أمريكي بشكل أساسي من خلال سلف البائعين، من هذا الرصيد كان هناك مبلغ 0.37 مليون دولار أمريكي مستحق في عام 2021 وتم تحديده بشكل خاطئ على أنه مستحق في عام 2020.

76- ونشدد على أن الإدارة قد تسعى لتسوية السلف المستحقة منذ فترة طويلة والحفاظ على البيانات المحدثة والصحيحة عن طريق حذف المعاملات التي تم تعديلها بالفعل من تقرير السلف المستحقة.

**التوصية 3: يمكن تعزيز رصد السلف المتعلقة بالموردين (بشكل أساسي سلف البائعين) ووضع استراتيجية محددة زمنياً لتسوية السلف المتعلقة بالموردين.**

## 7- رسملة الأصول

77- يُعرّف القسم 503-2-1 من دليل التعليمات الإدارية المعمول بها في المنظمة السلع غير المستهلكة على أنها "سلع لها عمر نافع لا يقل عن سنة واحدة وتكلف أكثر من 1 500 دولار أمريكي لكل وحدة"، بينما تعرف السلع المستهلكة على أنها "السلع (المعدات واللوازم) التي تكلف أقل من 1 500 دولار أمريكي لكل وحدة، والتي يمكن استخدامها أو استهلاكها" باستثناء السلع الجذابة.<sup>7</sup>

78- ويتعارض ذلك مع إطار سياسات الأمم المتحدة بشأن المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (ديسمبر/كانون الأول 2016)، الذي يحدد عتبة رسملة الممتلكات والمنشآت والمعدات على أنها 20 000 دولار أمريكي للأمم المتحدة وعمليات حفظ السلام التابعة للأمم المتحدة. ولدى جميع الكيانات المبلغة الأخرى التابعة للأمانة العامة خيار اعتماد إما 20 000 دولار أمريكي أو 5 000 دولار أمريكي حسب حجم عملياتها.

79- ومع ذلك، احتفظت منظمة الأغذية والزراعة بعتبة الرسملة البالغة 1 500 دولار أمريكي. ومن بين 6 340 بنداً في دفتر حسابات الأصول وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، تمت رسملة 3 264 بنداً، تقل قيمة كل منها عن 5 000 دولار أمريكي (الحد الأدنى الذي حددته الأمم المتحدة). ويؤدي اعتماد حد أدنى للرسملة إلى تقليل النفقات والمبالغة في تقدير الأصول ويؤدي في النهاية إلى وصف الوضع المالي والأداء المالي المختلفين من قبل منظمة الأغذية والزراعة داخل منظومة الأمم المتحدة.

80- واستجابة لملاحظة المراجعة الخاصة بنا، أجابت الإدارة أن المنظمة هي وكالة متخصصة لها علاقة مع الأمم المتحدة، وأن القرارات ليست ملزمة للمنظمة ما لم يقر المؤتمر أنه عليها أن تتبعها. وتعتبر الإدارة أن عتبة الرسملة البالغة 1 500 دولار أمريكي لها ما يبررها وتستند إلى تحليل شامل تم إجراؤه قبل اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام 2014، وفي حالة رفع حد الرسملة إلى 5 000 دولار أمريكي، فسيتم استبعاد فئات للأصول بالكامل من كشف الوضع المالي. ومع ذلك، أكدت الإدارة على أنها ستستعرض وتدرس آثار زيادة أقل حجماً في عتبة الرسملة.

**التوصية 4: يمكن أن تقوم المنظمة بمراجعة عتبة رسملة ممتلكاتها ومنشأتها ومعداتها.**

<sup>7</sup> وفقاً للقسم 503-2-1 من دليل التعليمات الإدارية المعمول بها في منظمة الأغذية والزراعة، السلع الجذابة هي السلع التي تعتبر ذات طبيعة جذابة بقيمة لا تقل عن 500 دولار أمريكي لكل وحدة منها، ويتم تضمينها في قائمة السلع الجذابة التي حددها مدير شعبة الشؤون المالية.

## 8- السلع المستهلكة بالكامل

81- وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 17 - الممتلكات والمنشآت والمعدات، يجب مراجعة العمر النافع للأصل على الأقل في كل تاريخ تقرير سنوي، وإذا كانت التوقعات مختلفة عن التقديرات السابقة، فيتم احتساب التغيير (التغييرات) على أنه تغيير في التقدير المحاسبي وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 3 - السياسات المحاسبية، التغييرات في التقديرات المحاسبية والأخطاء.

82- غير أننا لاحظنا أن المنظمة لم تعيد تقييم العمر النافع للأصول. وبلغت القيمة التاريخية لإجمالي الممتلكات والمنشآت والمعدات في المنظمة 112.96 مليون دولار أمريكي، حيث يتم تسجيل الاستهلاك المتراكم بقيمة 74.48 مليون دولار أمريكي، وصافي قيمة الممتلكات والمنشآت والمعدات بقيمة 34.48 مليون دولار أمريكي. ومن هذا المبلغ، تم استهلاك أصول تبلغ تكلفتها 56.67 مليون دولار أمريكي (50.16 في المائة) بالكامل ولا تزال قيد الاستخدام. ويشير ذلك إلى أن الممتلكات والمنشآت والمعدات الخاصة بالمنظمة لم تحدد قيمتها العادلة وتحتاج إلى إعادة تقييمها.

83- ويشير استخدام هذه الأصول المستهلكة بالكامل إلى أنها تمتلك قيمة اقتصادية للمنظمة وقد يكون العمر النافع لبعض الأصول أقل من العمر المتوقع بشكل كبير. وعلاوة على ذلك، إذا لم يكن لهذه الأصول أي عمر نافع، فإن ترحيل مثل هذه النسبة العالية من الأصول المستهلكة بالكامل لفترة قديمة جداً قد يؤدي إلى زيادة في كلفة التشغيل وعدم الكفاءة. وفي مثل هذه الحالات، يجب اتخاذ إجراء لإعلان أن هذه الأصول القديمة متقدمة والتخلص منها.

84- اعتمدت المنظمة العمر النافع المقدر للممتلكات والمنشآت والمعدات الذي يتعارض مع إطار سياسات الأمم المتحدة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على النحو المفصل في الجدول 6 أدناه:

### الجدول - 6

الفئة	الأعمار النافعة المقدرة (حسب إطار سياسات الأمم المتحدة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام)	الأعمار النافعة المقدرة (كما اعتمدها منظمة الأغذية والزراعة)
أثاث وتجهيزات المكاتب	3-10 سنوات	5-7 سنوات
الآلات والمعدات	5-20 سنة	5-7 سنوات
أجهزة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	4-7 سنوات	3 سنوات
المركبات الآلية	6-12 سنة	3-5 سنوات
الأبنية	7-50 سنة	5-40 سنة
تحسينات العقارات المستأجرة	5 سنوات	أقل من عقد الإيجار أو العمر النافع

المصدر: الملاحظة 2-30 من الكشوف المالية لعام 2020 وإطار سياسات الأمم المتحدة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام



85- وبالمثل، في حالة الأصول غير المادية، يحدد إطار سياسات الأمم المتحدة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام العمر النافع المقدر من 3 إلى 10 سنوات للبرمجيات المشتراة خارجيًا والبرمجيات المطورة داخليًا، في حين أن المنظمة قد قيدت العمر النافع لهذه الأصول غير المادية وصولًا إلى 5 سنوات.

86- ويؤدي اعتماد العمر النافع للأصول المختلف عن إطار سياسات الأمم المتحدة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إلى فرض رسوم على الاستهلاك تختلف عن منظومة الأمم المتحدة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى وصف مختلف للقيمة الدفترية لهذه الأصول من قبل منظمة الأغذية والزراعة داخل منظومة الأمم المتحدة.

87- وأكدت الإدارة على إجراء إعادة تقييم العمر النافع لأصولها لتعكس العرض العادل وفقًا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والتأكد من التقدير المعقول للعمر النافع للأصول من أجل مواصلة استخدامها أو التخلص منها. وأبلغ كذلك أنه خلال عام 2020، شاركت المنظمة في أعمال فرقة العمل التابعة لمنظومة الأمم المتحدة المعنية بالمعايير المحاسبية في ما يتعلق بمراجعة العمر النافع الاقتصادي للممتلكات والمنشآت والمعدات وأعدت التحليل اللازم. وكررت المنظمة التحليل أعلاه للعمر النافع الاقتصادي في أبريل/نيسان 2021. وكإجراء لتشجيع التخلص من الأصول التي تجاوزت عمرها النافع الاقتصادي، أجريت سلسلة من المفاوضات مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للدخول في مزاد علني لخدمات البيع في المزادات العامة للمفوضية المنظمة عالميًا. غير أننا لاحظنا أنه لا يوجد تغيير (تغييرات) معكوس في التقدير المحاسبي وفقًا للمعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 3 خلال عام 2020، على أساس إعادة تقييم العمر النافع للأصول.

التوصية 5: يمكن أن تعيد المنظمة تقييم العمر النافع لأصولها لتعكس العرض العادل وفقًا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والتأكد من التقدير المعقول للعمر النافع للأصول من أجل مواصلة استخدامها أو التخلص منها.

#### 9- المساهمات المقررة المستحقة

88- وفقًا للمادة 5-5 من لائحة المنظمة، تستحق الاشتراكات والمقدمات وتصبح واجبة الدفع كاملة خلال 30 يومًا من تسلم تبليغ المدير العام، أو ابتداء من اليوم الأول للسنة التقويمية المتعلقة بها، أيهما أبعد. وابتداء من أول يناير/كانون الثاني من السنة التقويمية التالية، تعتبر المبالغ التي لم تسدد من هذه الاشتراكات والمقدمات متأخرة لسنة واحدة.

89- ولاحظنا أن مبلغًا قدره 211.14 مليون دولار أمريكي كان مستحقًا على حساب اشتراكات الدول الأعضاء التي تم على أساسها إنشاء مخصص للحسابات المشكوك في تحصيلها بمبلغ 42.62 مليون دولار أمريكي (20.19 في المائة) في نهاية ديسمبر/كانون الأول 2020. كما لاحظنا أنه من بين المستحقات البالغة 211.14 مليون دولار أمريكي، ظل مبلغ 13.69 مليون دولار أمريكي قابلاً للاسترداد منذ أكثر من خمس سنوات. وتنص الملاحظة 6-5 من الكشفوف المالية على أن المساهمات المتأخرة المتعلقة بسبع عشرة دولة تواجه مشكلات تتعلق بحقوق التصويت تبلغ 27 مليون دولار أمريكي للمساهمات المقررة. ومع ذلك، تتطلب قواعد المنظمة ولوائحها ألا تعادل اشتراكات الدول الأعضاء المالية المتأخرة عليها للمنظمة أو تتجاوز الاشتراكات المستحقة عليها عن السنتين التقويميتين السابقتين.

التوصية 6: يمكن أن تقوم المنظمة بتقييم إمكانية استرداد المساهمات المقررة القديمة غير المسددة، واتخاذ الإجراءات وفقاً للقواعد واللوائح المالية والسعي للحصول على موافقة المؤتمر لشطب الاشتراكات المقدرة غير القابلة للاسترداد.

#### 10- المستحقات الأخرى

90- تنص القاعدة 10-7-1-202 من اللوائح المالية للمنظمة على أنه عندما تعتبر المبالغ المستحقة للمنظمة غير قابلة للاسترداد، بخلاف الاشتراكات المتأخرة، بعد الاستعراض والمتابعة المناسبين، يجوز لمدير شعبة الشؤون المالية الموافقة على شطب المبالغ التي تصل حتى 5 000 دولار أمريكي؛ وللمدير العام المساعد المسؤول عن إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية شطب المبالغ التي تصل حتى 50 000 دولار أمريكي؛ وتعود سلطة الموافقة للمبالغ الأعلى من ذلك إلى المدير العام.

91- ولدى منظمة الأغذية والزراعة "مستحقات أخرى من معاملات غير تبادلية" بقيمة 4.89 مليون دولار أمريكي تم تخصيص مخصص للحسابات المشكوك في تحصيلها لها بقيمة 3.62 مليون دولار أمريكي (74.02 في المائة). وعلاوة على ذلك، من أصل 4.89 مليون دولار أمريكي، هناك مبلغ 3.17 مليون دولار أمريكي (64.82 في المائة) قابل للاسترداد منذ أكثر من خمس سنوات. كما أن هناك مبلغ 7.58 مليون دولار أمريكي قابل للاسترداد من معاملات الصرف من الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى تم تخصيص مخصص للحسابات المشكوك في تحصيلها لها بقيمة 2.21 مليون دولار أمريكي (29.66 في المائة) ويتضمن مبلغ 0.70 مليون دولار أمريكي (9.39 في المائة) قابل للاسترداد منذ أكثر من خمس سنوات.

92- ولاحظنا أنه لم يتم شطب أي مبالغ خلال عام 2020 في ما يتعلق بهذه المستحقات القديمة غير المسددة.

93- وذكرت الإدارة أنه بالنسبة للمبالغ بخلاف المساهمات النقدية الحكومية المناظرة،<sup>8</sup> سيتم إجراء مراجعة لجميع المعاملات القديمة مع المسؤولين عن الميزانية المعنيين لتلبية الحاجة إلى شطب هذه المبالغ. ويتم تحديد مبالغ المساهمات النقدية الحكومية المناظرة بموجب اتفاقات البلدان المضيفة ويتم شطب هذه المبالغ على أساس استثنائي فقط لأن الأثر الضمني لشطبها هو أن نقص التمويل يتم توزيعه على الأعضاء الآخرين. وقد عالجت المنظمة، في الكشوف المالية، مسألة إمكانية استرداد هذه المبالغ من خلال توفير المعاملات المتعلقة لأكثر من عامين بالكامل.

التوصية 7: يجوز للمنظمة، بعد تقييم إمكانية استرداد المستحقات القديمة غير المسددة على أساس كل حالة على حدة، باستثناء المساهمات النقدية الحكومية المناظرة، النظر في شطب المبالغ غير القابلة للاسترداد على أساس دوري.

<sup>8</sup> لدى العديد من البلدان المضيفة اتفاقات مع منظمة الأغذية والزراعة لتغطية بعض أو جميع التكاليف المرتبطة بالتمثيلية. وفي عدد من الحالات، لا تشمل هذه توفير أماكن العمل والموظفين الوطنيين وما إلى ذلك مجاناً فحسب، بل تشمل أيضاً مساهمة نقدية للتكاليف العامة.

## 11- إدارة المخزونات

- 94- يتطلب المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 12 أن يفصح الكيان عن إجمالي القيمة الدفترية للمخزونات والقيمة الدفترية في التصنيفات المناسبة للكيان والقيمة الدفترية للمخزونات المدرجة بالقيمة العادلة مطروحًا منها تكاليف البيع.
- 95- وفي الملاحظة 9 على الكشوف المالية، تم تصنيف المخزونات البالغة 15.37 مليون دولار أمريكي كمدخلات للمشاريع (15.32 مليون دولار أمريكي) وأخرى (0.05 مليون دولار أمريكي)، ولكن لا يوجد ملخص تفصيلي للمخزونات وفقًا لمتطلبات إطار سياسات الأمم المتحدة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والمعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 12. كما لاحظنا أن تحليل العمر النافع لقوائم الجرد الختامية، وحساب متوسط المخزونات، ونسبة دوران المخزونات، ونسبة الاحتفاظ بالمخزونات لا يتم إجراؤه في المنظمة. وهذه التحليلات مطلوبة للتقييم المناسب وفي الوقت المناسب لمتطلبات قوائم الجرد ولتجنب الهدر. وردًا على ذلك، أشارت الإدارة إلى أن تنفيذ حلّ النظام العالمي لإدارة المخزونات المخطط له كجزء من تحديث النظام العالمي لإدارة الموارد سيسهل الامتثال للمعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 12. وأكدت الإدارة أيضًا على مراجعة وتعزيز إفصاحات ملاحظات الكشوف المالية المتعلقة بالمخزونات، المطلوبة بموجب المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 12 للإفصال المالي لعام 2021.
- 96- تنص التوجيهات العامة للأمم المتحدة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - المخزونات (مارس/آذار 2020) وإطار سياسات الأمم المتحدة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (2016) على أن المنشورات جزء من المخزونات. ومع ذلك، تنص الملاحظة 2-25 بالكشوف المالية على أنه لا يتم تقييم المنشورات كمخزون للتوافق مع ممارسات منظومة الأمم المتحدة. ولذلك، تتطلب الملاحظة تعديلًا/تفصيلًا بعد التحقق الواجب.

التوصية 8: يمكن أن تضمن المنظمة الامتثال للمعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 12. ويمكن إعطاء الأولوية لتنفيذ حلّ النظام العالمي لإدارة المخزونات مع إدراج أفضل ممارسات إدارة المخزونات في الوحدة.

## 12- الأدوات المالية - القيمة المعرضة للخطر

- 97- ينص المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 30 - الأدوات المالية: الإفصاحات، على أنه إذا أعد الكيان تحليل حساسية مثل القيمة المعرضة للخطر، يعكس الترابط بين متغيرات المخاطر (مثل أسعار الفائدة وأسعار الصرف)، واستخدمه لإدارة المخاطر المالية، فيجب الإفصاح عن المعلومات الرئيسية والافتراضات التي تقوم عليها البيانات والطريقة المستخدمة في إعداد القيمة المعرضة للمخاطر.
- 98- وعلى الرغم من أن المنظمة تعد القيمة المعرضة للمخاطر لمختلف محافظتها الاستثمارية (الاستثمار قصير الأجل وكذلك الاستثمار طويل الأجل) لإدارة المخاطر المالية، إلا أنها لم تكشف عن نتائج القيمة المعرضة للمخاطر إلى جانب المعلومات الرئيسية والافتراضات التي تقوم عليها البيانات والطريقة المستخدمة في إعداد القيمة المعرضة للمخاطر في الكشوف المالية حسب متطلبات المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 30.

التوصية 9: يمكن أن تقوم المنظمة بإعداد القيمة المعرضة للمخاطر لجميع حافظات الاستثمار والإفصاح عنها مع جميع المعلومات والافتراضات والبيانات والطريقة في كشفها المالية، وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 30، من أجل فهم أفضل للمخاطر المالية.

## باء - نتائج تدقيق مراجعة الامتثال في المقر الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة

### 1- إدارة المشتريات

99- ينص القسم 502-13 من دليل التعليمات الإدارية المعمول بها في المنظمة (إدارة العقود) على رصد وإدارة أداء الباعة والتزاماتهم بموجب صك تعاقدى للسلع أو الخدمات أو الأعمال، بما في ذلك الشروط والأحكام مثل الجودة والجداول الزمنية (على سبيل المثال التنفيذ والمواعيد النهائية للمشاريع) والامتثال لمؤشرات الأداء الرئيسية أو الاتفاقات بشأن مستوى الخدمة بحسب الصلة بالسعر والمدفوعات والخصوم وما إلى ذلك.

100- وتكبدت المنظمة نفقات قدرها 236.253 مليون دولار أمريكي للإمدادات والمواد الاستهلاكية خلال عام 2020. ومن هذا المبلغ، كان هناك 19.901 مليون دولار أمريكي للمشتريات في المقر الرئيسي.

101- وقمنا بفحص 125 أمر شراء من المقر الرئيسي للمنظمة خلال عام 2020 بقيمة بلغت 3.498 مليون دولار أمريكي. ولاحظنا ما يلي:

- التأخير في تسليم البضائع والخدمات في 1 892 حالة من أصل 2 342 عملية تسليم (80.78 في المائة) في 78 من أصل 125 أمر شراء أخذت كعينات للمراجعة.
- تراوح التأخير من 8 إلى 848 يوماً. وكان هناك 105 عمليات تسليم تجاوز التأخير فيها ستة أشهر.
- وتختلف أربعة موردين بأكثر من 50 عملية تسليم عن التسليم الموعود في ما يتراوح بين 54 إلى 94 في المائة من إجمالي عدد عمليات التسليم.

102- ولجميع أوامر الشراء الصادرة شروط جزائية لتعويضات مقطوعة/فعلية بسبب التأخر في التسليم. ومع ذلك، في جميع حالات التسليم المتأخرة المذكورة أعلاه، لم يتم إجراء تحليل لأسباب التأخير في التسليم لفرض الشروط الجزائية على الموردين. وأشارت الإدارة أن تاريخ الاستلام في النظام العالمي لإدارة الموارد لا يعكس دائماً التاريخ الفعلي للتسليم ولكنه يشير إلى التاريخ الذي تم فيه إدخال الإيصال في النظام (الذي يكون عادةً بعد تاريخ التسليم الفعلي). وأشارت كذلك أنه لا يوجد دليل على حدوث تأخيرات كبيرة في عمليات التسليم تعزى إلى البائعين، وأكدت أن مديري العقود مكلفون حالياً برصد وإدارة أداء عقود البائعين لجميع العقود. ومع ذلك، أعربت الإدارة عن صعوبة في تقديم معلومات عن التاريخ الفعلي للتسليم حيث تم ذكر أنه لا يمكن تأكيد ذلك إلا عن طريق التحقق يدوياً من جميع عمليات التسليم واحدة تلو الأخرى. وبالتالي، لا يمكن استخدام البيانات في النظام العالمي لإدارة الموارد لمراقبة التسليم من قبل البائعين أو للجوء إلى بند التعويضات المقطوعة في حالة التأخير.

103- ولاحظنا أيضاً أن المستندات الداعمة لتخطيط المشتريات، واقتراحات المشتريات، والمناقصات، والاختيار القائم على المقارنة، ونسخ الاتفاقات، وأوامر الشراء الصادرة، وتقارير تقييم أداء البائعين، غير متوفرة في النظام العالمي لإدارة

الموارد، وهي وثائق أساسية لمراجعة المشتريات ورصدها من قبل السلطات الموافقة، وتساعد أيضًا مستخدمي المعلومات الآخرين في اتخاذ قرارات مستنيرة.

**التوصية 10:** يمكن ضمان تحميل المستندات المتعلقة بالمشتريات في النظام العالمي لإدارة الموارد لتسهيل التقييم السليم ورصد عملية الشراء وكذلك لتعزيز الشفافية. ويوصى أيضًا بالتأكد من إدخال تواريخ التسليم الفعلية للسلع في النظام العالمي لإدارة الموارد لتسهيل تقييم أداء البائعين.

## 2- إدارة السفر

104- خلال عام 2020، انخفضت كلفة السفر بشكل كبير من 115.80 مليون دولار أمريكي (2019) إلى 37.753 مليون دولار أمريكي (2020) في أعقاب القيود المفروضة على السفر بسبب جائحة كوفيد-19.

### سلف السفر المستحقة

105- وفقًا للقسم 450-5-3 من دليل التعليمات الإدارية المعمول بها في المنظمة، يجب تقديم طلبات رد مصروفات السفر إلى مجموعة السفر في غضون شهر واحد بعد انتهاء الرحلة؛ وللرحلات التي تزيد مدتها عن شهر واحد، يمكن تقديم مطالبات مؤقته. وسيؤدي التأخير في تقديم المطالبات لأكثر من 90 يومًا بعد انتهاء الرحلة إلى خصم سلف السفر من راتب الموظف، وفقًا للمادة 202-4252 من اللائحة المالية. وبالنسبة للاستشاريين، يتم الاسترداد من السداد النهائي للأتعاب.

106- ولاحظنا أنه خلال عام 2020، كانت هناك 661 حالة تبلغ قيمتها 617.936 دولار أمريكي لسلف السفر المستحقة قيد التسوية بعد 30 يومًا، في نطاق يتراوح بين 1 و7 629 يومًا.

107- وعلى الرغم من أن الإدارة ذكرت أن تصفية سلف السفر المستحقة تستند إلى نظام استرداد، مع استرداد تلقائي من المرتبات للسلف غير المسددة بعد 90 يومًا من تاريخ انتهاء البعثة، لاحظنا أن هناك حالات كانت فيها السلف معلقة التسوية حتى ما بعد 90 يومًا. وأظهر التحليل الزمني الذي قمنا به أن هناك 30 قضية معلقة لأكثر من 6 سنوات وصولاً إلى 20 سنة، تنطوي على مبلغ 70.9 آلاف دولار أمريكي.

108- ومع ذلك، عزت الإدارة مدفوعات السفر المسبقة هذه القديمة جدًا إلى خطأ في النظام لم يطابق بشكل صحيح الدفع المسبق مع تقرير المصروفات لإتاحة إمكانية شطب المدفوعات المسبقة.

**التوصية 11:** يمكن وضع آلية فعالة لرصد سلف السفر المستحقة ومتابعتها من أجل الامتثال للجداول الزمنية المحددة للتسوية، مع التركيز بشكل خاص على القضايا القديمة. ويمكن التأكد من الحفاظ على البيانات الصحيحة والمحدثة للسلف المعلقة عن طريق إزالة المعاملات التي تم تعديلها بالفعل من قاعدة البيانات.

### 3- خدمات أصحاب الامتيازات في المقر الرئيسي

109- وفقًا للقسم 501 من دليل التعليمات الإدارية المعمول بها في المنظمة، أصحاب الامتيازات هم مقدمو الخدمات التجارية لموظفي المنظمة و/أو المنظمة، ويسمح لهم بتشغيل أعمالهم في مباني المنظمة لأسباب تتعلق بالملاءمة و/أو الكفاءة من منظور المنظمة (مثل الأعمال المصرفية، والسفر، والتأمين، والمطاعم، وخدمات التنظيف، وما إلى ذلك). ويدير أصحاب الامتيازات المختارون أعمالهم الخاصة في مباني المنظمة على أساس استرداد الكلفة (أي المساحة والصيانة والمرافق).

110- ويجب تنظيم مشتريات خدمات أصحاب الامتيازات وإدارتها وفقًا لأحكام القسم 502 من دليل التعليمات الإدارية المعمول بها في المنظمة، ويجب أن تنص الاتفاقات بشأن مستوى الخدمة ذات الصلة، في جملة أمور، على ما يلي:

- (1) مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة بوضوح؛
- (2) والرسوم المستحقة للمنظمة (أي مساحة المكتب، والصيانة، والمرافق، وما إلى ذلك) وطرق الدفع سنويًا (مسبقًا على دفعة واحدة في السنة)، بالإضافة إلى الأحكام الخاصة بتحديث الرسوم (نصف السنوية)؛
- (3) وأدوات الضمان المالي (مثل الإيداع)، عند الاقتضاء؛
- (4) والترتيبات لقياس رضا العملاء (مثل الاستطلاعات الدورية وطريقة العمل لتقييمها أو أدوات الحصول على التعليقات لتقييم الرضا)؛
- (5) والاسم الحالي لمدير عقود المنظمة المعين من قبل نائب المدير العام للخدمات المؤسسية (إذا لم يكن مدرجًا، فسيُلزم إجراء تعديل رسمي على العقد الحالي).

111- يكون مدير العقود في المنظمة مسؤولًا عن رصد أداء أصحاب الامتيازات من حيث تقديم الخدمات وإدارة المخاطر، وفقًا للشروط والأحكام المنصوص عليها في العقد والاتفاق بشأن مستوى الخدمة.

112- وأشارت الإدارة أن المقر الرئيسي للمنظمة كان لديه 13 خدمة لأصحاب الامتيازات في مبانيها خلال عام 2020. وخلال عام 2020، بلغ صافي الإيرادات المحققة من أصحاب الامتيازات 392 688 يورو (771 158 يورو في عام 2019). ويرد في الجدول أدناه عرض الفواتير المستحقة على أساس سنوي باليورو:

#### الجدول 7-

2018	2019	2020
16,978	15,207	290,972

المصدر: معلومات مقدمة من منظمة الأغذية والزراعة

113- وأشارت الإدارة أن انخفاض مستوى تحصيل الإيرادات كان نتيجة قرار واعٍ من قبل إدارة المنظمة بالتنازل (كليًا أو جزئيًا) عن دفع رسوم استرداد التكاليف لضمان توفير خدمات أصحاب الامتيازات دون انقطاع في مبانيها.

114- ولاحظنا ما يلي أثناء فحصنا:

- (1) لم يكن رصد أداء أصحاب الامتيازات عن طريق تقرير استطلاع رضا العملاء متاحًا إلا في حالة خدمة صاحب امتياز واحد لخدمات السفر خلال عام 2019.

- (2) ولم يكن لدى 8 من أصل 13 صاحب امتياز مؤشرات أداء رئيسية.  
 (3) وكانت تقارير تقييم الأداء متاحة لـ 9 من أصحاب الامتيازات الـ 13.  
 (4) وكانت هناك حالات عدم امتثال لأحكام العقود في الحالات التالية:

- (أ) لم يدفع صاحب امتياز يشغل هوائيات الاتصالات السلكية واللاسلكية على سطح المقر الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة فاتورة تبلغ 20 000 يورو تغطي الفترة من 7 يوليو/تموز 2020 إلى 6 يوليو/تموز 2021 على الرغم من إرسال عدد من رسائل التذكير. وكانت قد أسندت أعمالها الخاصة بالهوائيات إلى شركة أخرى لم تعترف بعد بمسؤوليتها عن سداد الفاتورة. وقد نوقشت القضية مؤخرًا مع إدارة الشؤون القانونية في المنظمة من أجل تحديد سبل الانتصاف الممكنة.  
 (ب) ولم يدفع صاحب امتياز آخر فاتورة تصل إلى 20 000 يورو للفترة من 7 يوليو/تموز 2020 إلى 6 يوليو/تموز 2021. كما أسند صاحب الامتياز هذا نشاطه في مجال الهوائيات إلى شركة أخرى، وتمت مناقشة القضية مؤخرًا مع الإدارة القانونية.

التوصية 12: يمكن أن تقوم الإدارة بإدخال اتفاقات بشأن مستوى الخدمة مع مؤشرات أداء محددة بوضوح في العقود الجديدة لأصحاب الامتيازات من أجل تعزيز الإطار التعاقدية.

#### 4- مسائل الحوكمة

##### (1) رصد المخاطر

- 115- وفقًا للمعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 30، تعكس القيمة المعرضة للمخاطر أوجه الترابط بين متغيرات المخاطر، وبالتالي فهي طريقة مفضلة للإفصاح عن المخاطر المالية في البيانات المالية. وتقيس القيمة المعرضة للمخاطر الخسارة المحتملة في قيمة الأصل أو الحافطة خلال فترة محددة لفترة ثقة معينة. وترصد المنظمة مخاطرهما في حافطة الاستثمار طويلة الأجل من خلال أدوات مختلفة لرصد المخاطر، مثل العائدات على الاستثمار بالرجوع إلى المؤشرات المعيارية ومدة الحافطة والقيمة المعرضة للمخاطر. وتقيس المنظمة القيمة المعرضة للمخاطر بالنسبة المتوقعة وكذلك بالدولار الأمريكي عند مستوى ثقة قدره 95 في المائة لفترة سنة واحدة لمختلف الحافظات طويلة الأجل (حافطة الأسهم في الأسواق المتقدمة، وحافظات سندات الإيرادات الثابتة) بالإضافة إلى حافطة الاستثمارات طويلة الأجل الشاملة.
- 116- غير أن المنظمة لا تقيس القيمة المعرضة للمخاطر لحافطة الأسهم في الأسواق الناشئة، وبالتالي فهي مستبعدة من قياس المخاطر. وبالتالي لا تقيس المنظمة مخاطر الخسارة المحتملة في ما يتعلق بحافطة الأسهم في الأسواق الناشئة. وبالتالي، فإن القيمة المعرضة للمخاطر لحافطة الاستثمارات طويلة الأجل الشاملة لا تصف الصورة الصحيحة للخسارة المحتملة لرصد المخاطر. ونظرًا لحقيقة أن العائدات التاريخية على حافطة الأسهم الناشئة أكثر تقلبًا وأن المنظمة لديها تعرض بقيمة 68.94 مليون دولار أمريكي في أسهم الأسواق الناشئة (10.75 في المائة من إجمالي حافطة الاستثمارات طويلة الأجل)، فإن تتبع القيمة المعرضة للمخاطر لحافطة الأسهم في الأسواق الناشئة أمر بالغ الأهمية بالنسبة لرصد مخاطر الحافظات الفردية وتأثيرها على حافطة الاستثمارات طويلة الأجل الشاملة.

117- كما لاحظنا أن المنظمة ترصد القيمة المعرضة للمخاطر عند مستوى ثقة قدره 95 في المائة فقط. ويمكن مراجعة ذلك ل يتم قياسه على مستوى أعلى (99 في المائة على سبيل المثال) لرصد الأخطار بطريقة صارمة. ووافقت الإدارة على تنفيذ التوصية لتقارير ديسمبر/كانون الأول 2021.

التوصية 13: يمكن أن تقوم المنظمة بإجراء تحليل للقيمة المعرضة للمخاطر لجميع حافظات الاستثمار من أجل تقييم الخسارة المحتملة لحافظة الاستثمارات بأكملها مع النظر أيضاً في رفع مستوى الثقة من أجل رصد المخاطر بشكل أفضل.

## (2) حالات الشكاوى

118- يبين الجدول أدناه حالات الشكاوى المعلقة بحسب السنة:

### الجدول - 8

السنة	2017	2018	2019	2020
الشكاوى المعلقة اعتباراً من يناير/كانون الثاني	42	49	106	120
الشكاوى الجديدة الواردة خلال العام	76	112 (47.4)	121 (8.04)	170 (40.4)
المجموع	118	161	227	290
الشكاوى التي تم تناولها للتحقيق فيها	NA	26	24	19
الشكاوى المعالجة/المعلقة	69	55	107	163
الشكاوى قيد التحقيق حتى نهاية العام	49	106	120	127

المصادر: معلومات مقدمة من منظمة الأغذية والزراعة تشير الأرقام الواردة بين قوسين النسبة المئوية للزيادة في الحالات الجديدة سنوياً.

119- يشهد عدد الشكاوى الجديدة الواردة زيادة كل عام. وفي عام 2020، ارتفع عدد الحالات الجديدة بنسبة 40.4 في المائة مقارنة بـ 8.04 في المائة في عام 2019. ومن إجمالي الشكاوى التي تم تلقيها خلال عام 2020، تألفت الفئات الرئيسية للشكاوى من الغش من قبل موظفي المنظمة والأطراف الثالثة (41 في المائة) والتحرش وإساءة استخدام السلطة (20 في المائة) والمحسوبية (10 في المائة) والتحرش الجنسي (6 في المائة) وانتهاكات دليل التعليمات الإدارية المعمول بها في المنظمة (13 في المائة).

التوصية 14: في ضوء طبيعة حالات الشكاوى، يمكن أن تقوم المنظمة بفحص ما إذا كانت هناك حاجة إلى أي تحسينات منهجية في المنظمة. وقد تنظر في تزويد مكتب المفتش العام بالموارد الكافية لمعالجة مع الأعداد المتزايدة من الشكاوى.



### (3) تنفيذ التوصيات الصادرة عن مكتب المفتش العام

120- كان هناك 480 توصية صادرة عن مكتب المفتش العام قبلتها الإدارة للتنفيذ لم تنفذ بعد في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020. وأجرت الإدارة ما مجموعه 748 مراجعة لتواريخ التنفيذ في حالة 292 توصية. وشمل ذلك 181 توصية مع تنقيحات متعددة لتواريخ تنفيذها المستهدفة، التي تتراوح من 2 إلى 12 تنقيحًا، منذ صدورهما. وتراوحت الفترة بين تاريخ التنفيذ الأولي وآخر تاريخ منقح من أسبوعين إلى 92 شهرًا، بمتوسط 17 شهرًا.

121- كما لاحظنا أن مكتب المفتش العام قد راجع (مارس/آذار 2021) إجراءات المتابعة الخاصة به بشأن تنفيذ توصيات المراجعة الواردة في دليل المراجعة. وستخضع جميع الإجراءات المتفق عليها والتي لم تنفذ منذ 36 شهرًا أو أكثر لمراجعة مشتركة وتُغلق بموافقة الإدارة (على مستوى نائب المدير العام) لتحمل المخاطر المقابلة، ما لم تقدم الإدارة طلبات مبررة للحصول على وقت إضافي لتنفيذ توصيات لم تنفذ بعد منذ فترة طويلة. وأشار إلى أن مكتب المفتش العام سيجري قريبًا تمرينًا لتقييم التوصيات التي لم تنفذ منذ فترة طويلة والإشارة إلى عدد التوصيات التي تم إغلاقها دون تنفيذ في تقريره السنوي لعام 2021. كما ذُكر أن مكتب المفتش العام يشجع الإدارة على مواصلة التنفيذ بأسرع ما يمكن، وعلى الرغم من أنه من حق الإدارة قبول المخاطر التي يسببها عدم التنفيذ، يواصل مكتب المفتش العام التأكيد للإدارة ولجنة الإشراف الاستشارية على الآثار المترتبة على هذا القبول.

122- ونظرًا إلى المسؤولية الملقاة على عاتق مكتب المفتش العام، والتي تشمل، من بين أمور أخرى، تقييم مدى كفاية وفعالية الرقابة الداخلية للمنظمة، والإدارة المالية، واستخدام الأصول، والتحقيق في مزاعم المخالفات، والدور في تعزيز النزاهة في عمليات المنظمة، فإننا نرى أن هناك حاجة للعمل من أجل التنفيذ المبكر للتوصيات المقبولة. وقد يؤدي إغلاق التوصيات المقبولة، على أساس قبول الإدارة للمخاطر المرتبطة بعدم التنفيذ، إلى إضعاف الالتزام تجاه تعزيز عمليات الحوكمة الداخلية.

123- أبلغت الإدارة أنه تم إطلاق حملة للإدارة العليا في الربع الأول من عام 2021 لزيادة الوعي بأهمية تنفيذ الإجراءات/التوصيات المتفق عليها المتعلقة بالمراجعة في الوقت المناسب.

التوصية 15: يمكن أن تواصل المنظمة استعراض الإجراءات المتعلقة المتفق عليها بشأن التوصيات بشكل دوري على مستوى مناسب وتنفيذها في إطار زمني محدد.

### جيم - نتائج عمليات مراجعة المكاتب الميدانية<sup>9</sup>

#### 1- إدارة المشاريع

124- تحتاج إدارة المشاريع إلى تحسين كبير في جميع المكاتب الميدانية التي شملتها المراجعة خلال العام. ولوحظ تأخر في الجداول الزمنية لإنجاز أنشطة المشاريع، وبطء التقدم في العمل، والتأخيرات في إغلاق المشاريع في عدة مشاريع في

<sup>9</sup> المكتب الإقليمي لشمال أفريقيا والشرق الأدنى في القاهرة، والمكتب الإقليمي الفرعي لجنوب أفريقيا في هراري، وستة ممثلات للمنظمة في الكاميرون والعراق وملاوي وباكستان والجمهورية العربية السورية وزمبابوي.

المكاتب الميدانية التي شملتها المراجعة هذا العام.

## (1) التأخير في تنفيذ المشاريع

125- تشمل أسباب التأخير في التنفيذ إجراءات الشراء والمناقصات المطولة، وعملية تعيين الموظفين الدوليين التي طال أمدها، والتأخير في اختيار الشركاء التشغيليين، وبدء المشاريع دون التزام قاطع من البلدان المشاركة، والانسحاب اللاحق من قبل بعض البلدان، والتأخير في تعيين الاستشاريين، وأوجه القصور في التخطيط للمشاريع، وبدء المشاريع مع عدم كفاية البيانات. ويؤدي التأخير في تنفيذ إلى تمديد المشاريع. وعلى الرغم من أن هذه التمديدات لا تكون في الغالب على أساس كلفة إضافية، إلا أنها تؤدي إلى تأخير في تحويل الفوائد المرجوة إلى المستفيدين. وبينما نقرّ بأنه في بعض الأحيان تتأخر المشاريع بسبب عوامل خارجية خارجة عن السيطرة، كانت هناك عدة حالات كان من الممكن فيها تجنب التأخير من خلال إدارة ورصد أفضل. وتعزى أسباب التأخير في ممثلة المنظمة في العراق إلى أسباب أمنية وتقييد الوصول إلى مناطق المشروع. ومع ذلك، لاحظنا أنه في وقت صياغة المشروع، كانت المناطق المحددة لتنفيذ المشاريع تعتبر مناطق منخفضة المخاطر. ويشير ذلك إلى الحاجة إلى تقييم أفضل للمخاطر أثناء صياغة المشاريع لضمان تحديد المخاطر بشكل صحيح وقبل وقت طويل، بحيث لا تعيق تقدم المشاريع.

## (2) التأخير في إغلاق المشاريع

126- وكان هناك 13 مشروع تم فيها الإغلاق المالي مع تأخيرات تتراوح من 21 يوم إلى 710 أيام، حتى بعد الانتهاء من أنشطة المشروع وإغلاق التشغيل. كما كانت هناك مشاريع تنتظر الإغلاق المالي لفترات طويلة على الرغم من إغلاق العمليات والانهاء من أنشطة المشروع. وعلى الرغم من أن أسباب التأخير كانت تُعزى في بعض الأحيان إلى عوامل خارجية خارجة عن سيطرة المنظمة، فقد كانت هناك حالات كان فيها التأخير بسبب عوامل يمكن السيطرة عليها، مثل التأخير في بدء طلب إغلاق المشروع من قبل المسؤول عن الميزانية، وفشل شعبة الشؤون المالية في المتابعة مع المقرّ الرئيسي في حالات التأخير في بدء الإغلاق، والتأخير في تسوية مطالبات السفر المعلقة، والتأخير في تسوية المسائل المحاسبية، والإنفاق الزائد على بنود الميزانية، والإنفاق على البنود غير المدرجة في الميزانية التي تتطلب مراجعة الميزانية بعد وقوع الحدث، وموافقة الجهات المانحة على بنود الميزانية التي تم تجاوزها، والتأخير في تقديم التقارير النهائية إلى الجهات المانحة، والتأخير في الموافقة على التقرير النهائي وقبوله من قبل الجهات المانحة.

127- وتمت الإشارة إلى العديد من هذه القضايا من خلال عمليات مراجعة خارجية سابقة وصدرت توصيات بشأنها. وفي بعض الأحيان، على الرغم من الإشارة إلى أن التوصيات قد تم تنفيذها، فقد وجد أن أوجه القصور لا تزال قائمة. وفي ما يتعلق بممثلة المنظمة في باكستان، على سبيل المثال، أوصت المراجعة الخارجية في وقت سابق (تقرير عام 2016) بوضع آليات داخلية لرصد مسؤوليات مالكي عمليات المشروع وتنفيذها والمساءلة بشأنها، لا سيما تلك التي يؤديها المسؤولون عن الميزانية في نطاق سيطرتهم لضمان سرعة إغلاق المشروع. وعلى الرغم من الإشارة إلى أن هذه التوصية قد نُفذت، فقد لاحظنا أن هناك تأخيرات في تنفيذ الإقفال المالي في العديد من المشاريع بسبب التأخير في تسوية الالتزامات المالية غير المسددة.

128- وصرحت ممثلة المنظمة في باكستان أنه بعد تعيين مسؤول العمليات/رئيس وحدة العمليات في أبريل/نيسان 2020، تم إنشاء وحدة العمليات بأدوار ومسؤوليات واضحة، بما في ذلك الرصد والدعم لضمان الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع في الوقت المناسب. وصرحت ممثلة المنظمة في ملاوي أنه تم التخطيط لعقد اجتماعات منتظمة بين أقسام التنسيق والعمليات والمشتريات والمالية لضمان إغلاق التزامات المشروع في الوقت المناسب. وإننا نخطط علمًا بالخطوات التي اتخذتها هذه المكاتب لتحسين عمليات إغلاق المشاريع ونقدها.

**التوصية 16: يمكن تحسين تنفيذ المشاريع من خلال تحسين تقييم المخاطر والتخطيط لضمان إنجاز المشاريع في الوقت المناسب. ويمكن التأكد من أن الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع يتم خلال الجداول الزمنية المحددة.**

### (3) عدم دقة المعلومات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية

129- يعتبر نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية أداة برمجية للمعلومات والرصد على مستوى المنظمة، ويدعم الأنشطة الممولة من موارد خارج الميزانية، وبرنامج التعاون التقني الممولة من قبل البرنامج العادي. ومن المهم ضمان دقة المعلومات للسماح للإدارة بالاستفادة الكاملة من إمكاناتها كأداة مراقبة فعالة.

130- وتبين في العديد من المكاتب الميدانية، أن المعلومات التي تم تحميلها على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية غير صحيحة<sup>10</sup> - تاريخ الإغلاق المالي يسبق تاريخ الإغلاق التشغيلي، ولا تظهر تفاصيل أعضاء فريق عمل المشروع بشكل صحيح، ومشاريع ملغاة ومشاريع قيد التنفيذ تبين لاحقًا أنها غير مجدية ظلت تنعكس في النظام، ولم يتم تحديد مؤشرات المخرجات وحالة المشاريع في الوقت المناسب، وتم عكس تواريخ الانتهاء من أنشطة المشاريع وتقديم التقارير للجهات المانحة بشكل غير صحيح، إلخ. ويتعارض عدم دقة المعلومات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية مع الغرض من وجود آلية للرصد ويقوض من فعالية نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية كأداة للرصد.

**التوصية 17: يمكن توعية مالكي العمليات بملكية البيانات والحاجة إلى ضمان دقة البيانات/المعلومات في النظام.**

## 2- المشتريات

### (1) التخطيط للمشتريات

131- يساعد التخطيط للمشتريات في تلبية متطلبات السلع والخدمات بكفاءة وفي الوقت المناسب ووفقًا لقواعد ولوائح المنظمة. ويجب تحديث خطة المشتريات بانتظام لتشمل معلومات جديدة عندما تصبح متاحة، لإظهار التقدم وتحديد التأخيرات وبدء الإجراءات للتخفيف من أي مخاطر ذات صلة.

132- ولوحظ تباين كبير بين المشتريات المخطط لها والمنفذة، في معظم المكاتب التي خضعت للمراجعة، ونتيجة لذلك لم تستطع المكاتب الاستفادة بشكل كامل من هذه الخطط. وفي بعض السنوات، كان الاختلاف واسعًا بنسبة 78 في المائة

<sup>10</sup> حالات في ممثلة المنظمة في الجمهورية العربية السورية، و4 حالات في ممثلة المنظمة في زيمبابوي، و3 حالات في المكتب الإقليمي لشمال أفريقيا والشرق الأدنى في القاهرة، وحالتين في ممثلة المنظمة في ملاوي، وحالة واحدة في ممثلة المنظمة في باكستان.

(المكتب الإقليمي الفرعي لجنوب إفريقيا، زمبابوي) و140 في المائة (ممثلة المنظمة في زمبابوي). وفي ممثلة المنظمة في الكاميرون، تجاوزت المشتريات الفعلية المشتريات المخطط لها بموامش ضخمة، تراوحت من 107 في المائة إلى 810 في المائة خلال الفترة التي تغطيها المراجعة. ولم يتم إعداد خطة مشتريات في ممثلة المنظمة في ملاوي في عام 2018 بينما كانت المشتريات الفعلية في عامي 2019 و2020 أقل من المشتريات المخطط لها. ولم تتم مراجعة المخطط بشكل دوري، ولم يتم إعداد خطط محدثة، ولم يتم توثيق الانحرافات عن المخطط وتحليلها وتصعيدها إلى الإدارة العليا للموافقة عليها. وتقوض مثل هذه الاختلافات الواسعة على مدى فترة ممتدة من هدف إعداد خطط المشتريات وتشير إلى نقص في التخطيط.

133- وعزت الإدارة أسباب انحراف المشتريات الفعلية عن المشتريات المخطط لها إلى عدة أسباب - عدم قيام المسؤولين عن ميزانيات المشاريع بتقديم خطط المشتريات عند تقديم الطلب الأولي؛ وعدم تحديث خطط المشتريات الحالية في حالة وجود أنشطة إضافية خلال العام، أو تلقي تمويل إضافي يستلزم مشتريات إضافية؛ وافتتاح مشاريع جديدة خلال الجزء الأخير من العام دون وضع خطط للمشتريات وتقديمها.

134- ولم يتم إعداد خطط عمل سنوية في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة و ممثلة المنظمة في العراق من قبل شعبة المشتريات. وفي ممثلة المنظمة في باكستان، تم إعداد خطط للمشتريات بدون تفاصيل كافية في ما يتعلق بمصدر التمويل وأسماء المشترين وطرق الشراء المقترحة، وغير ذلك.

التوصية 18: يمكن إدخال نظام للمراجعة الفصلية لخطط المشتريات السنوية في المكاتب الميدانية لتسهيل تقييم التقدم المحرز في المشتريات مقابل المعالم المخطط لها. ويمكن تحديث خطط المشتريات للتأكد من أنها لا تزال وثيقة حية تعكس متطلبات الشراء المتغيرة. ويمكن تنبيه فرق المشاريع بأهمية تقديم خطط المشتريات في الوقت المناسب.

## (2) التباين بين الكمية المطلوبة والكمية المستلمة

135- أشار فحص البيانات الخاصة بوحدة المشتريات الخاصة بالنظام العالمي لإدارة الموارد إلى وجود تناقض بين الكمية المطلوبة والكمية المستلمة. وأشارت الإدارة إلى أن التقصير في استلام السلع قد يحدث بسبب التقصير في عمليات التسليم أو الأضرار التي لم يتم استبدالها، أو أن الكميات المطلوبة في البداية لم تعد مطلوبة بالكامل بسبب الظروف المتغيرة بعد تقديم الطلب. وفي مثل هذه الحالات حيث كان هناك تغيير في المتطلبات بعد تقديم الطلب، لم يتم تنقيح الكمية المطلوبة الصافية وتحديثها في نظام التخطيط للموارد في المؤسسة قبل تاريخ إنهاء أوامر الشراء ذات الصلة للتأكد من أن النظام يعكس المعلومات الصحيحة. ولاحظنا أنه في 1986 حالة في ثلاثة مكاتب قطرية (في ممثلة المنظمة في ملاوي 1 638 حالة، وفي ممثلة المنظمة في الكاميرون 261 حالة، وفي ممثلة المنظمة في زمبابوي 87 حالة) كانت الكمية المستلمة أقل من الكمية الصافية المطلوبة. ولا توجد وثائق على النظام للإشارة إلى أسباب الاختلاف بين الكمية المطلوبة والكمية المستلمة.

136- وكانت هناك حالات لم يتم فيها تحديث حالة استلام البضائع على النظام من قبل مديري العقود/المشتريين، على الرغم من إغلاق أوامر الشراء. وتم عرض الكمية المستلمة على أنها لا شيء على الرغم من استلام البضائع وصرف المدفوعات بعد التصديق المستحق من قبل مقدم الطلب.

التوصية 19: يمكن إجراء مراجعة لجميع الحالات التي كانت فيها الكمية الفعلية المستلمة أقل من صافي الكمية المطلوبة. ويمكن تحديث النظام العالمي لإدارة الموارد ليعكس الوضع الصحيح حيثما خضعت الكمية المطلوبة لتغيير بعد تقديم الطلب.

### (3) التباين بين مبلغ الفواتير والكمية المستلمة

137- كانت هناك حالات تمت فيها مواءمة المبلغ المدرج على الفواتير مع "الكمية الصافية المطلوبة" وليس مع "الكمية الصافية المستلمة". وكانت هناك عدة حالات في ممثلات المنظمة في ملاوي والكاميرون وزمبابوي، حيث تم تسجيل الكمية المستلمة على أنها لا شيء، ولكن المبلغ الذي تم تحرير فاتورة به كان وفقًا للكمية المطلوبة. ومع ذلك، أشارت الإدارة إلى أن المدفوعات تتم فقط بعد تلقي شهادة من مقدم الطلب بخصوص الاستلام الفعلي للكميات المطلوبة.

التوصية 20: يمكن أن تتأكد المنظمة من أن المعلومات في النظام العالمي لإدارة الموارد المتعلقة بالكمية المدرجة على الفواتير تتماشى مع الكمية المستلمة وليس مع الكمية المطلوبة في جميع الحالات، لضمان صحة المعلومات، وكذلك لتوفير نقطة تفتيش إضافية لضمان صحة المدفوعات.

### (4) التأخيرات في الشراء

138- يوجد في العديد من المكاتب مجال لتقليل الوقت المستغرق لإصدار أوامر الشراء من تاريخ استلام طلبات الشراء. وتراوح الوقت المستغرق لمعالجة الطلبات في بعض الحالات التي تم فحصها في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا، في القاهرة، ما بين 42 و345 يومًا. ولوحظ التأخير في الغالب في مرحلة التقييم الفني لعملية الشراء. وفي ممثلة المنظمة في باكستان، لاحظنا أن إكمال التقييم الفني استغرق في المتوسط 43 يومًا. وكانت هناك حالات حيث كان التقييم الفني معلقًا منذ مايو/أيار 2019.

139- وحتى بعد إصدار أوامر الشراء، كان هناك تأخير في استلام السلع المطلوبة. ولاحظنا أن هناك 1 142 حالة في ممثلة المنظمة في ملاوي، كانت فيها أوامر شراء تم تقديمها خلال عامي 2018 و2019 ولكن لم يتم استلام البضائع فيها، أو كانت الكميات المستلمة أقل من الكميات المطلوبة على الرغم من تجاوز تواريخ الاستحقاق للتسليم لفترة طويلة. وبالمثل، في ممثلة المنظمة في الكاميرون، لم يتم استلام السلع المطلوبة في 64 في المائة من الحالات في 2017 و2018 و2019 حتى بعد أكثر من مرور عام واحد. وفي ممثلة المنظمة في زمبابوي، كانت هناك طلبات شراء تم تقديمها خلال الفترة 2018 إلى 2020، لم يكن هناك تسليم/تسليم جزئي لها لفترات طويلة، مما يعكس عدم كفاية الرصد والمتابعة.

التوصية 21: يمكن مراجعة جميع أوامر الشراء المفتوحة التي تم فيها تجاوز تواريخ استحقاق التسليم، ويمكن فرض تعويضات مقطوعة حيثما ينطبق ذلك.

## (5) طلبات شراء الخدمات

140- يتم إصدار الإيصالات في النظام العالمي لإدارة الموارد بشكل أساسي لأوامر الشراء المتعلقة بالسلع والخطوط المرتبطة بها. ولا يتم إصدار إيصالات في النظام العالمي لإدارة الموارد لأوامر الشراء المتعلقة بالخدمات. وأشارت الإدارة إلى أنه لا يلزم إصدار أوصول لمشتريات الخدمات في النظام العالمي لإدارة الموارد نظرًا لعدم تسليم أي سلعة مادية ولا يلزم إجراء فحص لذلك، وأن معالجة الدفع مقابل الخدمات والأشغال لا تتم إلى عند استلام شهادة التسليم الفعلي من قبل مقدم الطلب/مدير العقد. ومع ذلك، فإننا نرى أنه ينبغي أيضًا تسجيل إيصالات شراء الخدمات في النظام العالمي لإدارة الموارد على نفس البنود الخاصة بشراء السلع.

التوصية 22: يمكن أيضًا تحديث الخدمات المستلمة في النظام العالمي لإدارة الموارد فور استلام الشهادة من مدير العقد وقبل صرف المدفوعات، لضمان انعكاس الوضع الكامل لإجراءات الشراء في ما يتعلق بالخدمات في النظام.

## (6) أرقام طلبات الشراء المفقودة

141- وفقًا لأحكام دليل التعليمات الإدارية المعمول بها في المنظمة، يجب أن يوافق المسؤول عن الميزانية على طلبات شراء السلع والأشغال والخدمات، باستثناء التنفيذ والضروريات في حالات الطوارئ، والاتفاقيات الإدارية والعطاءات المسبقة، للمصادقة على توافر الأموال للكلفة المقدرة لعملية الشراء. وتم إصدار 4 079 أمر شراء في ممثلة المنظمة في ملاوي وممثلة المنظمة في الكاميرون بدون طلبات شراء. ويعكس ذلك الضوابط غير الكافية لأنه لا ينبغي أن يسمح النظام بأن تتواصل عملية شراء بدون رقم طلب شراء صالح.

التوصية 23: في عمليات الشراء التي لا يكون فيها الحصول على أرقام طلبات شراء مقابلة مطلوبًا، يمكن ملء حقل "رقم طلب الشراء" بمعلومات مثل "لا ينطبق" أو "غير مطلوب" وما إلى ذلك، بدلًا من تركه فارغًا، وذلك لتقديم تأكيد على الامتثال لسير العمل المحدد.

## (7) ضمانات الأداء

142- تتطلب سياسة المنظمة للمشتريات تقديم صكوك ضمان من قبل البائعين لجميع العقود أو عقود البناء عالية القيمة والمعقدة تقنيًا لضمان أداء العقد، بما في ذلك خلال فترة الصيانة/فترة المسؤولية عن العيوب.

143- ولوحظ في جميع المكاتب التي شملتها المراجعة، أنه باستثناء عقود البناء لم يتم ضمان الأداء لعقود أخرى عالية القيمة. وفي ممثلة المنظمة في العراق، على الرغم من أن الإدارة أشارت إلى أنه تم الحصول على سندات ضمان حسن الأداء وتسليمها للبائعين عند نهاية فترة الالتزام بالعيوب، إلا أن هذه العملية لم يتم توثيقها بشكل كاف. ومن ثم لم تتمكن المراجعة من الحصول على تأكيد بأن هذا الإجراء قد تم اتباعه بالفعل لتأمين مصلحة المنظمة.

التوصية 24: يمكن الحصول على صكوك الضمان من البائعين باستمرار وبتوثيقها للمشتريات عالية القيمة لضمان مصالح المنظمة.

144- لدى منظمة الأغذية والزراعة إطار للرقابة الداخلية يدمج آليات الامتثال والرقابة في إطار متماسك وشامل. ويسعى إطار الرقابة الداخلية إلى تحسين مدى الامتثال للإجراءات والخطوط التوجيهية القائمة، وتحقيق النتائج المتوقعة، ونوعية المعلومات المقدمة للأجهزة الرئاسية وأصحاب المصلحة الآخرين.

### (1) فقدان الأصول والممتلكات

145- كانت هناك حالات سرقة/فقدان لممتلكات المنظمة في بعض المكاتب، مما يشير إلى أن إجراءات الرقابة المضمنة لحماية أصول المنظمة وممتلكاتها تحتاج إلى امتثال أفضل. وفي العديد من هذه الحالات، لم يتم اتباع الإجراءات المنصوص عليها وكان هناك تأخيرات في الجداول الزمنية لبدء الإجراءات اللازمة. وفي ممثلة المنظمة في باكستان، والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة، لاحظنا مشكلات مثل عدم الإبلاغ عن سرقة/فقدان الأصول وعدم تقديم تقارير للشرطة عن السرقة/الفقدان من قبل الأوصياء على الأصول، والتأخير في اتخاذ إجراءات من قبل الموظفين المسؤولين عن الأصول لبدء استرداد الكلفة بعد الإبلاغ عن الحادث، وبدء الإجراءات بعد انتهاء التوظيف التعاقدية لحامل الأصول، مما أدى إلى عدم تنفيذ إجراءات استرداد الكلفة وشطب الخسارة في نهاية المطاف. في بعض الحالات، تم تسجيل تفاصيل الوصي على الأصول بشكل غير صحيح في سجل الأصول مما جعل من الصعب تحديد المسؤولية عن فقدان الأصول.

146- وهناك إجراءات مفصلة بشأن إصدار ممتلكات المنظمة لموظفي المنظمة والموارد البشرية من غير الموظفين للاستخدام الرسمي. وعند إصدار معدات المنظمة للموظفين أو الاستشاريين، لوحظت حالات عدم امتثال للإجراءات المحددة. وفي ممثليات المنظمة في العراق الجمهورية العربية السورية وباكستان، لم يتم استخدام نموذج القرض المحدد وفقاً لدليل التعليمات الإدارية المعمول بها في المنظمة لإصدار أصول المنظمة للموظفين. وفي عدد كبير من الحالات (166 حالة في ممثلة المنظمة في باكستان، و18 حالة في ممثلة المنظمة في العراق، و61 حالة في ممثلة المنظمة في الجمهورية العربية السورية) تم إقراض الأصول دون موافقة المسؤول عنها. وفي العديد من الحالات أيضاً (61 حالة في ممثلة المنظمة في الجمهورية العربية السورية و21 حالة في ممثلة المنظمة في العراق) تم إقراض الأصول دون تسجيل رقم الأصل، ونتيجة لذلك، لم تتمكن من التحقق مما إذا كانت تفاصيل الوصي على الأصول قد تم تحديثها على النحو الواجب في سجل الأصول للسنوات المعنية. وحيثما تم تسجيل أرقام الأصول في نموذج قرض الأصل، كشف فحص سجل الأصول أنه في العديد من الحالات (166 حالة في ممثلة المنظمة في باكستان، وحالتين في ممثلة المنظمة في ملاوي، و17 حالة في ممثلة المنظمة في الكاميرون، و3 حالات في ممثلة المنظمة في زيمبابوي) لم يتم تحديد تفاصيل الوصي على الأصول في سجل السنوات المعنية. وفي ممثلة المنظمة في العراق، لوحظت حالات مثل إقراض أحد الأصول لنفس الموظفين مرتين بتوقيعات مختلفة بشكل ملحوظ، وتم إعارة نفس الأصل في مناسبات مختلفة تحت أرقام علامات مختلفة.

147- وبالمثل، كانت هناك حالات عدم امتثال للإجراءات المقررة للتبرع بممتلكات المنظمة. وتتمثل الخطوة الأولى في سير العمل المحدد للتبرع بالممتلكات الفائضة في أن يتلقى الموظف المسؤول عن الأصول طلب تبرع من منظمة خيرية أو تعليمية أو منظمة لا تستهدف الربح (منظمة غير حكومية) في ما يتعلق بفائض ممتلكات المنظمة. وكشفت مراجعة السجلات المتعلقة بالتخلص من الممتلكات الفائضة عن طريق التبرع بها أو التخلص منها أنه في ممثلة المنظمة في باكستان، تم التبرع بأصلين دون تلقي طلب من المنظمة المستفيدة بالطريقة المحددة. وتم التبرع بأحد الأصول بناء على

طلب شفهي وبدون وثائق داعمة. ولم تكن هناك وثائق كافية للإشارة إلى أن التخلص من أصول المنظمة من خلال بيعها لموظفي الأمم المتحدة والتخلص من أصول تكنولوجيا المعلومات من خلال التخلي عنها قد تم بموافقة السلطة المختصة.

## (2) مدفوعات الاستشاريين

148- كانت هناك عدة حالات من المدفوعات الزائدة للاستشاريين، في ممثلة المنظمة في الجمهورية العربية السورية، وتم تحميل المبالغ المستحقة للاستشاريين على مشاريع دون الاستفادة من خدماتهم، وتم الدفع للاستشاريين بعد انتهاء أنشطة المشاريع. وعزت الإدارة هذه الحالات إلى نقص القوى العاملة الكافية في المكتب وأضافت أن تعيين مسؤول عمليات دولي خلال عام 2020 عزز هذه الوظيفة.

149- وتهدف الخطوط التوجيهية للمنظمة المتعلقة بالخبراء الاستشاريين إلى ضمان الاتساق في النهج المتبع في اختيار الاستشاريين وأجورهم. وفي ممثلة المنظمة في زيمبابوي، تم دفع أجور اثنين من الاستشاريين بمعدل أجور أعلى من الحد الأقصى للمعدلات اليومية المقرر على أساس أنه يتناسب مع مستوى تعقيد المهمة، دون تصعيد الأمر والحصول على موافقة السلطات العليا للانحراف عن معدلات الاستشارات المحلية المقررة.

## (3) المدفوعات الزائدة للموردين

150- كانت هناك حالات مدفوعات زائدة (4 حالات يبلغ مجموعها 18 685.69 دولارًا أمريكيًا) للموردين في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية في زيمبابوي، بسبب خلل فني في النظام العالمي لإدارة الموارد أثناء استخدام مدفوعات التحويل الإلكتروني. وظلت المبالغ غير مستردة من الموردين لأكثر من أربع سنوات. وأشارت الإدارة إلى أن المتابعة الأخيرة لاسترداد المدفوعات الزائدة لم تكمل بالنجاح وأنه سيتم قريبًا تقديم طلب لشطبها. وأبلغت الإدارة كذلك أن المكتب يتخذ إجراءات لتعيين موظفين إضافيين للمساعدة في مهام التحقق.

## (4) إعداد التقارير عن الرقابة الداخلية

151- تتطلب عملية إعداد تقارير الرقابة الداخلية السنوية من جميع رؤساء المكاتب ومديري الأقسام تقديم قائمة مراجعة للتقييم الذاتي للرقابة الداخلية إلى المدير العام المساعد/نائب المدير العام المعني للمراجعة والمصادقة. ويوفر المدير العام المساعد/نائب المدير العام الضمانات للمدير العام بشأن سير عمل الضوابط الداخلية في نطاق مسؤولياتهم. وبناءً على هذه الضمانات، يرفق المدير العام بيانًا خاصًا بالرقابة الداخلية بالكشوف المالية السنوية. وبالتالي من المهم التأكد من أن هذه التقارير تعكس الوضع الفعلي للضوابط الداخلية.

152- تم تقييم دقة تقارير الرقابة الداخلية في المراجعة من خلال فحص استبيان الرقابة الداخلية. ووجد أن بعض الردود على الاستبيان لا تعكس الحالة الفعلية للرقابة الداخلية. وأفاد المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة أنه تم الانتهاء من الإجراءات اللازمة بحلول ديسمبر/كانون الأول 2019 في جميع مناطق المخاطر المحددة. ومع ذلك، أشار فحص العينة إلى أنه في بعض الحالات كان هناك تنفيذ جزئي فقط. وبالمثل، من أصل 37 نقطة رقابة تم الإبلاغ عنها بأنها منفذة بالكامل في استبيان الرقابة الداخلية لعام 2019 في ممثلة المنظمة في العراق، تعلقت بعض نقاط الرقابة بتقييم



المخاطر أثناء صياغة المشاريع؛ ورصد تنفيذ البرنامج والميزانية؛ وتحديد الأدوار والفصل بين المهام؛ وتم تنفيذ بعضها التي تهدف إلى ضمان الكفاءة والامتثال والرقابة في المجالات الإدارية بشكل جزئي فقط.

153- وبالمثل، لم تتم صياغة حالة تنفيذ خطة منع الغش لعام 2019 بشكل صحيح في ممثلية المنظمة في العراق وهي تحتوي على معلومات غير دقيقة. وعلى سبيل المثال، كان الغرض من الإجراء المقترح لمواجهة مخاطر تخطيط السفر هو التأكد من أن المسافرين يقدمون "التقرير عن المهمة" مع بطاقات الصعود إلى الطائرة إلى نقطة الاتصال المعنية بالسفر لإغلاق طلبات رد مصروفات السفر في النظام العالمي لإدارة الموارد في غضون 30 يومًا من نهاية المهمة. وتم التصريح بأن ذلك قد تم تحقيقه. ومع ذلك، لاحظنا أنه لم يتم تقديم التقارير عن المهمات في 10 رحلات من أصل 23 رحلة عمل خلال عام 2019 حتى بعد الفترة المحددة. وفي ممثلية المنظمة في الجمهورية العربية السورية، لم يتم تنفيذ خطة منع الغش لعام 2019 بشكل نشط حيث تم تنفيذ إجراء واحد من أصل 16 إجراء تخفيف، وتم تأجيل إجراءين، وتم إلغاء ثلاثة إجراءات، وتمت مراجعة الجداول الزمنية لـ 10 إجراءات. كما لم يتم المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة بتحديث خطته لمنع الغش مع التواريخ المستهدفة المنقحة للأنشطة التي لا يمكن إكمالها في التواريخ المستهدفة.

**التوصية 25: يمكن أن تعزز المنظمة الضوابط الداخلية لضمان قدر أكبر من المساءلة والامتثال بشكل أفضل لإجراءات الرقابة المضمنة لحماية أصول المنظمة وممتلكاتها، وضمان الدقة في الإبلاغ عن حالة الرقابة الداخلية، ولضمان صحة المدفوعات للاستشاريين والموردين ومقدمي الخدمات.**

#### (5) إدارة النقد

154- هناك حاجة إلى تحسين إدارة النقد في المكاتب التي خضعت للمراجعة. ولم يتم إجراء عمليات عدّ النقود الشهرية غير المعلن عنها بانتظام في أي من المكاتب التي خضعت للمراجعة للتأكد من وجود نقود فعلية حوزة أمين الصندوق المعني. وفي بعض المكاتب، كان الجرد النقدي يتم فقط عند الحاجة إلى تجديد المصروفات الشهرية.

155- وفي المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة، على الرغم من إعداد بيانات التوفيق المصرفية بانتظام، فقد لوحظ وجود فرق قدره 7 485 دولارًا أمريكيًا و2 876.56 جنيهًا مصريًا كما في 31 ديسمبر 2017 و2018 و2019 وفقًا لتقرير التسوية الموجز بين أرصدة تقرير دفتر الحسابات العام وحسابات السلف المصرفية. وظلت هذه الاختلافات دون تسوية لأكثر من ثلاث سنوات.

156- وكانت هناك حالات عدم امتثال لأحكام دليل التعليمات الإدارية المعمول بها في المنظمة التي تنص على أنه مرة واحدة على الأقل في الشهر، قرب نهاية الشهر أو عندما يصل مستوى حساب المصروفات الشهرية إلى 20 في المائة من المستوى المحدد، ينبغي لأمين حساب السلف أن يطلب تجديد المصروفات الشهرية. وتم تقديم طلبات في ممثلية المنظمة في باكستان ومثلية المنظمة في العراق لتجديد المصروفات الشهرية عندما كان مستوى النقد أقل من 20 في المائة من الحد المعتمد. وفي بعض الحالات، قدم طلب التجديد عندما كان الرصيد المتبقي من صندوق المصروفات الشهرية أقل من 10 في المائة من المستوى المعتمد، مما يعرضه لخطر عدم توافر النقد بسهولة لدفع الالتزامات الشهرية أو التزامات الموردين الذين لا يقبلون المدفوعات بالشيكات.

157- كما تطلبت المستويات المصرح بها للمصروفات النثرية مراجعة في العديد من المكاتب لتحليل إمكانية تعديلها على أساس مبالغ الاستخدام الشهري. وكان هناك عدد قليل جداً من المعاملات في العديد من حسابات المصروفات النثرية/النقد الخارجي في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية في زمبابوي، وممثلات المنظمة في العراق وباكستان والجمهورية العربية السورية، وتطلبت القليل من التجديدات، مما يشير إلى أن مستويات المصروفات النثرية كانت أكثر من كافية لتغطية نفقات الشهر. ويؤدي الاحتفاظ بأموال تزيد عن المتطلبات إلى تعريض المصروفات النثرية/النقد الخارجي إلى مخاطر الخسارة غير المبررة بسبب تخفيض قيمة العملة أو سوء الاستخدام أو السرقة.

158- وكشف استعراض تقرير النقد العابر بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول 2020، أنه في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية في زمبابوي وممثلة المنظمة في الكاميرون، كانت هناك 67 مدفوعات حسابات مصرفية ظلت مستحقة لفترات تتراوح بين 37 و343 يومًا.

التوصية 26: يمكن أن يتم تجديد المصروفات النثرية في الوقت المناسب وأن يتم إجراء عمليات عدّ النقود غير المعلنة كل شهر للتحقق من وجود نقود في حوزة أمين الصندوق في أي وقت من الأوقات. ويمكن مراجعة المبلغ المصرح به للمصروفات النثرية في المكاتب الميدانية على أساس الاستخدام.

#### (6) متابعة توصيات المراجعة الداخلية

159- لم يكن هناك متابعة كافية لتوصيات المراجعة الداخلية في ممثلة المنظمة في ملاوي. وأوصى المفتش العام بأن على المكتب ضمان تدريب المسؤولين المعنيين على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية في المنظمة من أجل مراجعة الميزانية في الوقت المناسب، وتحميل التقارير الرئيسية لتوفير تحديثات إدارية دقيقة على مستوى المنظمة. ومع ذلك، فإن سجلات التدريب المقدمة إلى المراجعة لا تشير إلى أنه قد تم توفير التدريب على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية للموظفين المعنيين. كما تمت التوصية بالتأكد، على الأقل، عند إقفال نهاية العام، من فحص أوامر الشراء المعلقة منذ فترة طويلة وإلغائها حسب الضرورة. ومع ذلك، كما ورد في القسم السابق من هذا التقرير، لوحظ وجود عدد كبير من أوامر الشراء المفتوحة حيث تم تجاوز تاريخ التسليم المحدد. وتُعد عملية المراجعة الداخلية جزءًا لا يتجزأ من الرقابة الداخلية في أي مؤسسة، ويشير استمرار أوجه القصور المذكورة أعلاه التي أبرزتها المراجعة الداخلية إلى الحاجة إلى مزيد من الفعالية في معالجة قضايا الرقابة الداخلية.

#### (7) السلف المستحقة

160- يجب تسوية السلف المدفوعة للسفر وأنشطة متنوعة أخرى خلال فترة محددة. وفي حالة بقاء أي سلفة مستحقة لأكثر من ثلاثة أشهر، يتم استردادها من الراتب أو أي مبلغ آخر مستحق من الفرد المعني. وكانت هناك حالات كانت فيها السلف مستحقة لفترات طويلة دون أن يتم استردادها من مرتبات الأفراد المعنيين، وتمت الموافقة على سلف سفر جديدة دون تسديد السلف السابقة.

161- ولاحظنا أيضًا حالات في ممثلة المنظمة في ملاوي تجاوزت فيها تواريخ الاستحقاق الفعلية لتسوية سلف السفر تواريخ التسوية المحددة في النظام العالمي لإدارة الموارد نظرًا لتمديد بعض بعثات السفر إلى ما بعد التاريخ المخطط له.

وبالمثل، في حالة السلف التشغيلية، يتم أحياناً تأجيل موعد استحقاق تسوية السلف بسبب تغيير الشركاء المنفذين لتاريخ بدء الأنشطة. ومع ذلك، لم يتم إدراج هذه التغييرات وتحديثها في النظام العالمي لإدارة الموارد، وبالتالي لم يتم ضمان صحة المعلومات في النظام العالمي لإدارة الموارد وكذلك لم يتم استخدام وظائف النظام المتاحة لرصد التقدم بالطريقة المثلى.

**التوصية 27: يجب اتباع السياسة المعمول بها بشأن تسوية السلف والاسترداد النهائي بعد التخلف عن الدفع بصرامة، ويمكن إجراء عملية رصد دورية لسلف السفر وغيرها من السلف المدفوعة مسبقاً.**

#### 4- إدارة الموارد البشرية

162- من المهم التأكد من أن المكاتب الميدانية مزودة بعدد كافٍ من الموظفين، لضمان عملها بكفاءة وفعالية، وأن عمليات التوظيف تُستكمل ضمن الجداول الزمنية المنصوص عليها بطريقة عادلة وشفافة، وأن هناك فرصاً كافية لتنمية قدرات الموظفين من خلال برامج التدريب. وقد قمنا بفحص هذه المجالات خلال المراجعة لتقييم فعالية إدارة الموارد البشرية.

163- يُعتبر ضمان بناء القدرات وكفاية عدد الموظفين في المناصب الرئيسية في المكاتب الميدانية مجالاً يستحق اهتمام المنظمة. وإن ممثلية المنظمة في الكاميرون مقيدة بشكل خطير بسبب الوظائف الشاغرة في المناصب الرئيسية. ولا تزال وظيفة المسؤول عن الرصد والتقييم شاغرة مما يؤثر على قدرة المكتب على إدارة مشاريعه بفعالية. ولوحظت حالات حجز غير صحيح للنفقات وانحرافات عن إجراءات التوثيق المقررة.

164- ويوجد في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة 24 وظيفة شاغرة في كوادرات الدعم الرئيسية مثل وظائف المسؤول عن المساواة بين الجنسين، ومسؤول إداري، والمسؤول عن البرنامج، وكبير الاقتصاديين. ولا يوجد فيه موظف من الفئة الفنية في جناح المشتريات ويتولى مساعد عن المشتريات واحد عملية الشراء بأكملها. وعمل هذا المسؤول أيضاً كعضو في لجنة فتح العطاءات خلال عام 2018، مما يشير إلى عدم وجود فصل للواجبات في قسم المشتريات، وهو أمر ضروري لضمان أن مستوى مناسباً من الضوابط والتوازنات يحكم أنشطة المشتريات الفردية لتقليل مخاطر الخطأ والغش. وتحتاج معظم المكاتب إلى تعزيز وظيفة الشراء من خلال تعيين موظفين إضافيين لتعزيز قدرة الموارد البشرية.

165- وكانت هناك حالات من التعاقد الطويل أو المتكرر للموظفين المؤقتين، وعدد كبير من اتفاقات الخدمة الشخصية لموظفين عاديين في العديد من المكاتب. وفي ممثلية المنظمة في العراق، كانت 40 في المائة من الوظائف في الفئة الفنية شاغرة. ولا يوجد موظف من الفئة الفنية في جناح المشتريات، وهناك مستشار معني بالمشتريات مسؤول عن عملية الشراء بأكملها، مما يتعارض مع الخطوط التوجيهية للمنظمة لعام 2018، التي تنص على أنه على الرغم من أن الاستشاريين يتمتعون بوضع "رسمي" في المنظمة، إلا أنه لا ينبغي تعيينهم لأداء وظائف ذات طابع استشاري. ولا ينبغي الاستعانة بخبراء استشاريين لأداء المهام العادية لموظفي المنظمة، ولا للاضطلاع بالمهام الموكلة لوظائف ثابتة ما لم يكن ذلك كتدبير مؤقت لتغطية مهام وظيفة شاغرة بشكل مؤقت.

166- وفي المكتب الإقليمي الفرعي لجنوب أفريقيا في زمبابوي، كانت بعض المناصب الرئيسية شاغرة، مثل كبير المسؤولين عن الشؤون السياسية والمسؤول المعني بالأراضي والمياه ونائب ممثل المنظمة، مما يحد من قدرة المكتب الإقليمي الفرعي لجنوب أفريقيا على تقديم الخدمات الفنية المطلوبة بشكل فعال لدعم خمسة عشر بلداً في الإقليم الفرعي. وإن المنسق الإقليمي الفرعي للمكتب هو أيضاً ممثل المنظمة في زمبابوي، وكذلك في إسواتيني وليسوتو، بموجب تفويضات

متعددة. وتضطلع هذه البلدان بعدد كبير من المشاريع، بعضها له تغطية عالمية أو إقليمية. ويجعل ذلك، بالإضافة إلى مستويات متعددة لمسؤوليات ممثل المنظمة، بما في ذلك التفاعلات مع النظراء ومجتمع الجهات المانحة، من الضروري شغل منصب نائب ممثل المنظمة.

167- وتعتبر وظيفة المسؤول المعني بالأراضي والمياه مهمة في الإقليم الفرعي، نظرًا لأن الحكومات الوطنية تواجه هذا الموضوع باستمرار، وكانت هناك طلبات متزايدة من الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي والدول الأعضاء للحصول على الدعم في قضايا الأراضي والمياه، مع الأخذ في الاعتبار أن تأثيرات تغير المناخ في الإقليم الفرعي يتم تسويتها من خلال المياه.

168- وفي حين أنه كانت هناك محاولات لسد الثغرات المذكورة أعلاه من خلال نشر الموظفين والاستشاريين على أساس قصير الأجل، إلا أن هناك حاجة إلى حل مستدام لضمان أن المنظمة تحتفظ بالقيادة المتوقعة وتحافظ عليها من أجل معالجة الأولوية الإقليمية الفرعية والقطرية على النحو المحدد خلال المؤتمر الإقليمي لأفريقيا.

169- وفي تمثيلية المنظمة في الجمهورية العربية السورية، يُعزى التأخير في تنفيذ الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع إلى غياب المسؤول عن العمليات الدولية، الذي تم تعيينه في عام 2020. وكانت آلية مراقبة النفقات في تمثيلية المنظمة في الجمهورية العربية السورية ضعيفة بسبب عدم وجود المسؤول عن العمليات الدولية حتى عام 2020، مما أدى إلى عدد من المخالفات في المدفوعات إلى الاستشاريين. ولم يكن لدى ممثلية المنظمة في باكستان مسؤول عن المشتريات الدولية حتى مارس/آذار 2019، ومسؤول عن العمليات الدولية حتى أبريل/نيسان 2020. وتم الإشارة إلى أن التأخير في إغلاق المشاريع قد انخفض في ممثلية المنظمة في باكستان بعد تعيين مسؤول عن العمليات/رئيس وحدة العمليات الذي وفر الرصد والدعم لضمان الإغلاق التشغيلي والمالي في الوقت المناسب. وبالمثل لم يتم إعداد تقارير شهرية عن المخزونات إلى أن تم تعيين مسؤول عن اللوجستيات الدولية. وفي ممثلية المنظمة في زمبابوي، يجب تعزيز قدرة الموارد البشرية لتحسين إدارة الأصول.

170- اعتمدت المنظمة إطارًا زمنيًا مدته 120 يومًا لتعيين الموظفين الفنيين والموظفين الفنيين الوطنيين. وكان متوسط الوقت المستغرق لإكمال عملية التوظيف في ممثلية المنظمة في باكستان والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة 270 يومًا و279 يومًا على التوالي. ولم يتم إكمال عملية التوظيف بأكملها في غضون فترة 120 يومًا المحددة في أي من الحالات. وارتفع عدد أيام التوظيف من 210 أيام في عام 2017 إلى متوسط 302 يومًا في عام 2018 في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة.

171- ووافقت ممثلية المنظمة في باكستان على تقصير وقت التوظيف للخطوات الخاضعة لمسؤولية المكتب القطري. وذكر المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة أنه يجري بذل الجهود لوضع أطر مناسبة لتخطيط الموارد البشرية/تخطيط التعاقب، إلى جانب ممارسات إدارة الوظائف المناسبة، مما سيسهم في ضمان ملء الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب امتثالًا للقرارات الصادرة عن المجلس والأجهزة الرئاسية في هذا الصدد.

172- وفي حين أن الجهود المقترحة أن تتخذها المكاتب الميدانية للإسراع بملء الوظائف الشاغرة هي موضع تقدير، هناك حاجة إلى مراجعة العملية لتقليل عدد التصاريح وتسريع وقت الاستجابة من قبل الطبقات الأخرى لعملية التوظيف، مثل مركز الخدمات المشتركة في بودابست، وشعبة الموارد البشرية في المقر الرئيسي.

173- وفي حين أنه من المهم ضمان الملاءمة في إكمال عملية التوظيف، من المهم بنفس القدر ضمان إجراءات اختيار الموظفين الشفافة والتنافسية المدعومة بوثائق مناسبة ومنهجية. وكانت عملية تعيين الموارد البشرية من غير الموظفين بحاجة

إلى التحسين في بعض المكاتب. ولاحظنا أنه في ممثلية المنظمة في باكستان تم تعيين الموظفين من خلال طريقة غير تنافسية دون أي سجل في ما يتعلق بعملية الاختيار أو شرح بشأن اختيار الموارد البشرية من غير الموظفين في أربع حالات من أصل عشر حالات. وفي حالة عدم وجود عملية اختيار محددة بشكل جيد، يفشل هدف تعيين الموظفين من خلال عملية اختيار موضوعية وشفافة وتنافسية. كما أوصت المراجعة الخارجية في تقريرها للسنة المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016 بتوثيق عمليات الاختيار بشكل كاف وشامل لإثبات الاختيار التنافسي والاحتفاظ بالأدلة ذات الصلة لتعزيز الشفافية. وعلى الرغم من الإبلاغ عن تنفيذ هذه التوصية من قبل ممثلية المنظمة في باكستان، إلا أننا لاحظنا أن هذا النقص لا يزال قائماً.

174- ولم تقم معظم المكاتب الميدانية بإجراء أي تحليل للاحتياجات التدريبية ولم تحصل على أي متطلبات تدريبية من المديرين المعنيين. ولذلك لم تكن خطط التدريب مبنية على متطلبات التدريب المحددة أو الفجوات في مهارات الموظفين. وفي المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة، ومثليات المنظمة في باكستان والعراق والجمهورية العربية السورية والكاميرون، لم يتم الانتهاء من الدورات التدريبية الإلزامية للموظفين. ولم يكن لدى المكاتب نظام لتقييم نتائج التعلم من برامج التدريب للتأكد من أن التدريب قد حقق أهدافه المرجوة وساعد على تحسين تنفيذ ولاية المنظمة.

**التوصية 28: ينبغي بذل جهود متواصلة لملء الوظائف الشاغرة بطريقة تنافسية ومحددة زمنياً، مع ضمان الشفافية في عملية الاختيار. ويمكن إعداد خطط التدريب بناءً على تحديد الفجوات في المهارات والاحتياجات التدريبية؛ ويمكن وضع نظام لتقييم أثر التدريب.**

## 5- إدارة الأصول

175- يوفر القسم 503 من دليل التعليمات الإدارية المعمول بها في المنظمة الخطوط التوجيهية لإدارة الأصول التي تنص على أن التحقق المادي من الأصول لكل مكتب ميداني يجب أن يتم في الربع الأخير من كل عام، ويجب التحقق من سجل الأصول وتحديثه كل عام عن طريق الإبلاغ عن جميع التبرعات وعمليات التخلص والتحويلات، بالإضافة إلى توفير جميع المعلومات المتعلقة بحالة جميع الأصول غير المستهلكة واستخدامها وموقعها.

176- ولوحظ أن العديد من المكاتب الميدانية تجري عملية تحقق مادي كل عام دون ضمان اكتمال وموثوقية البيانات في سجل الأصول. وكان تقرير التحقق المادي من الأصول للعديد من المكاتب يحتوي على معلومات غير كاملة، وكانت هناك معلومات مفقودة عن الأرقام التسلسلية وأرقام العلامات ومواقع الأصول وتفاصيل الأوصياء عنها. وكانت هناك حالات (16 أصلاً بقيمة 65 791.84 دولاراً أمريكياً في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة، و7 أصول بقيمة 1 87 323 دولاراً أمريكياً في ممثلية المنظمة في العراق) لم يتم فيها تسجيل الأصول في سجل الأصول على الرغم من وضعها في الخدمة خلال السنة المعنية قبل تاريخ التحقق المادي.

177- وتم إدراج المواد المستهلكة<sup>11</sup> بشكل غير صحيح في سجل الأصول في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة، ومثلية المنظمة في الجمهورية العربية السورية ومثلية المنظمة في باكستان. ونشير إلى أن هذا الإجراء يخص مجموعة الأصول الثابتة التابعة لمركز الخدمات المشترك والتي تحتفظ بسجل الأصول العالمي.

178- ووفقًا لأحكام دليل التعليمات الإدارية المعمول بها في المنظمة، عندما يترك وصي على أحد الأصول المنظمة أو ينتقل داخل المنظمة، فيجب على الموظف المسؤول التأكد من جمع الأصول التي يكون الوصي مسؤولاً عنها رسميًا. ويجب الإبلاغ عن تغيير الوصي وفقًا للإجراءات الداخلية وتسجيلها في سجل الأصول خلال أسبوع واحد من تاريخ التغيير. ولم يتم تحديث تفاصيل الوصي في سجل الأصول في ممثلات المنظمة في زمبابوي وملاوي والكاميرون، وتم عرض الأصول على أنها مخصصة للأوصياء الذين تركوا المنظمة ولم يعودوا أعضاء من موظفي هذه المكاتب.

## 6- إدارة المخاطر المؤسسية

179- لدى المنظمة سياسة مؤسسية بشأن إدارة المخاطر لضمان تحديد المخاطر الكبيرة وتقييمها ورصدها والإبلاغ عنها بطريقة تعزز من قدرة المنظمة على تلبية أهدافها وتوقعات أصحاب المصلحة. وتحدد السياسة الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لإدارة المخاطر وتحدد عملية إدارة المخاطر. وعلى الرغم من أن المكاتب قد أعدت سجلات للمخاطر، إلا أنه في بعض المكاتب لم يتم الشروع في اتخاذ إجراءات للتخفيف من المخاطر المحددة أو لم يتم الانتهاء منها في المواعيد المستهدفة.

## دال - المسائل الإدارية

### استعراض الأداء بشأن "المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا"

180- أجري استعراض للمبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025 في نوفمبر/تشرين الثاني 2020.

#### مقدمة

181- أنشئت الشراكة المتجددة للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025 في عام 2012، بين مفوضية الاتحاد الأفريقي ووكالة التخطيط والتنسيق التابعة للشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا ومعهد لولا ومنظمة الأغذية والزراعة. وفي يوليو/تموز 2013، نظم الشركاء الأربعة اجتماعًا رفيع المستوى في أديس أبابا في إثيوبيا، أدى إلى إعلان القضاء على الجوع وخارطة طريق لتنفيذه. وتمت المصادقة على هذا الإعلان لاحقًا في قمة الاتحاد الأفريقي لعام 2014 في مالابو في غينيا الاستوائية، وتم إدراجه باعتباره "الالتزام بالقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025" في إعلان مالابو بشأن النمو والتحول الزراعيين المعجلين من أجل تحقيق الازدهار المشترك وتحسين سبل المعيشة.

<sup>11</sup> المواد غير المستهلكة هي تلك التي لديها عمر نافع لا يقل عن سنة واحدة وتكلف أكثر من 1 500 دولار أمريكي لكل وحدة، بينما المواد المستهلكة هي تلك التي تقل تكلفتها عن 1 500 دولار أمريكي لكل وحدة، والتي يمكن استخدامها أو استهلاكها باستثناء المواد الجذابة. والمواد الجذابة هي المعدات ذات الطبيعة الحساسة (أي التي تُسرق أو تفقد بسهولة) بكلفة 500 دولار أمريكي أو أكثر.

182- وتسعى المبادرة الإقليمية للمنظمة إلى تعزيز البرامج والآليات والقدرات وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتفعيل الالتزامات بالقضاء على الجوع بحلول عام 2025، ودعم عمليات رسم الخرائط التي تحدد الفجوات وتحدد التدخلات المطلوبة، لتعزيز الحوارات بشأن السياسات حول الأمن الغذائي والتغذية على المستويين الإقليمي والقطني.

183- ويتداخل الهدف الاستراتيجي 1 للمنظمة "المساهمة في القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية" مع "المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025" في منطقة أفريقيا. وتتكون البلدان محط التركيز لهذه المبادرة من أنغولا، وتشاد، وإثيوبيا، وغانا، وكينيا، وملاوي، والنيجر، ورواندا.

184- لدى المبادرة الإقليمية أفقاً مدته عشر سنوات لتحقيق هدف القضاء على الجوع في أفريقيا. والمبادرة الآن في منتصف هذه المدة. وتم إجراء الاستعراض لتقييم إنجازات المبادرة في هذه المرحلة، وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف، وتحديد الثغرات وتمكين تصحيح المسار عند الحاجة، وصياغة مبادرات وشراكات جديدة من أجل تعزيز هدف القضاء على الجوع في الإقليم بحلول عام 2025.

### نطاق المراجعة ونهجها

185- أجري الاستعراض عن بعد، من خلال الحصول على السجلات/البيانات من المقر الرئيسي للمنظمة في روما، والمكتب الإقليمي لأفريقيا، وشبكة الإنترنت الخاصة بالمنظمة، ومنصات تخطيط الموارد المؤسسية في المنظمة، ونظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، ونظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم، وغيرها. وفحصت المراجعة الوثائق/البيانات المتعلقة بالمبادرة الإقليمية للفترة التي تبدأ من عام 2014 (عام بدء المبادرة الإقليمية) إلى عام 2020.

186- وهناك 180 مشروعاً، تم إطلاقها في إطار المبادرة الإقليمية في إقليم أفريقيا، وهي إما قيد التشغيل الآن، أو كانت قيد التشغيل ما بين 2014 و2020. ومن بين هذه المشاريع، هناك 35 مشروعاً في البلدان محط التركيز الثمانية. ومن بين هذه المشاريع الـ35، درسنا 23 مشروعاً، وكانت هذه المشاريع متوافقة فقط مع الهدف الاستراتيجي 1: "المساهمة في القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية" للجنة المختارة. ومن بين هذه المشاريع الـ23، قمنا باختيار سبعة مشاريع (تشكل 53 في المائة من إجمالي نفقات المشاريع الـ23) بشكل عشوائي، تتعلق على وجه التحديد بموضوع "الأمن الغذائي والتغذية"،<sup>12</sup> لفحصها بشكل مفصل.<sup>13</sup>

### لمحة عامة عن الوضع المالي

187- قدمت المنظمة التفاصيل التالية عن الموارد المالية من التمويل العادي والنفقات المتكبدة مقابل ذلك في ما يتعلق بالمبادرة الإقليمية ما بين 2014 و2019، كما هو موضح في الجدول 9 أدناه:

<sup>12</sup> وفقاً لوثيقة المؤتمر الإقليمي لأفريقيا (ARC/20/8)، بعنوان "توليف عمليات التقييم في إقليم أفريقيا خلال الفترة 2014-2019"، المنشورة للدورة الحادية والثلاثين للمؤتمر الإقليمي لأفريقيا، تم تحديد موضوع "الأمن الغذائي والتغذية" في إطار مبادرة "القضاء على الجوع".

<sup>13</sup> الوثائق UNJP/MLW/071/EC، وGCP/MLW/074/NOR، وTCP/GHA/3703، وGCP/KEN/089/ITA، وTCP/KEN/3704، وMTF/ETH/100/BMG، وUTF/RWA/037/RWA.

الجدول - 9

(بالدولار الأمريكي)

السنة	التمويل العادي من المنظمة لتنفيذ المبادرة الإقليمية (أ)	المدخرات من الوظائف الشاغرة (ب)	إجمالي الموارد المالية (أ+ب)	المصروفات المتكبدة مقابل الأموال الواردة من (أ)	المصروفات المتكبدة مقابل الأموال الواردة من (ب)	إجمالي المصروفات المتكبدة
2014	1,369,660	12,585	1,382,245	1,369,660	12,585	1,382,245
2015	1,840,840	417,525	2,258,365	1,840,840	417,525	2,258,365
2016	293,697	1,483,890	1,777,587	293,697	1,483,890	1,777,587
2017	1,703,088	855,749	2,558,837	1,703,088	855,749	2,558,837
2018	512,427	562,356	1,074,783	512,427	562,356	1,074,783
2019	1,670,540	533,251	2,203,791	1,670,540	533,251	2,203,791

المصدر: معلومات مقدمة من منظمة الأغذية والزراعة

(1) تعميم "القضاء على الجوع" في عمل المنظمة على المستويين القطري والإقليمي

188- تسعى "المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025" ("المبادرة الإقليمية 1")، في جملة أمور، إلى تحقيق هدف "تعميم القضاء على الجوع في عمل المنظمة على المستويين القطري والإقليمي".

189- من المسلم به أن المبادرة الإقليمية ليست برنامجًا قائمًا بذاته وأن نتيجة مبادرة الحد من الجوع في أفريقيا تعتمد على السياسات والبرامج التي تنفذها المنظمة والبلدان الأعضاء والمجموعات الاقتصادية الإقليمية وشركاء التنمية. ومع ذلك، فقد حددت المنظمة بعض الطرق التي تهدف من خلالها إلى المساهمة في تحقيق أهداف المبادرة الإقليمية. وتشمل المبادرات التي تم تحديدها لهذا الغرض، مبادرة تعميم القضاء على الجوع في عمل المنظمة على المستويين القطري والإقليمي. وقد تم تقييم أداء المنظمة في هذا السياق.

190- أظهر تحليل التقسيم السنوي للمشاريع بحسب سنة بدايتها، وتقارير نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية بشأن "تنفيذ البرامج الميدانية بحسب الإقليم المستفيد"، الوضع العام التالي (الجدول 10) للميزانية الإجمالية لجميع المشاريع ذات الصلة بالهدف الاستراتيجي 1، في ما يتعلق بالتنفيذ الإجمالي لجميع المشاريع الجارية في إقليم أفريقيا ما بين 2014 و 2020:



الجدول - 10

السنة	الميزانية الإجمالية لجميع المشاريع المتعلقة بالهدف الاستراتيجي 1، التي بدأت خلال السنة، في إقليم أفريقيا	
	(أ) (بملايين الدولارات الأمريكية)	(ب) (بملايين الدولارات الأمريكية)
2014	14.04	غير متاحة
2015	12.18	338.0
2016	25.44	330.7
2017	48.50	422.4
2018	19.91	383.9
2019	28.14	390.4
2020	15.99	376.8 (حتى أكتوبر/تشرين الأول 2020)
المجموع	164.2	2,242.2
		7.32

191- ويظهر تحليل مماثل للتقسيم السنوي للمشاريع بحسب سنة بدايتها، يتعلق بالبلدان محط التركيز في "المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025"، وتقارير نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية بشأن "تنفيذ البرامج الميدانية حسب البلد المستفيد"، إلى الوضع السنوي التالي للميزانية الإجمالية لجميع المشاريع المتعلقة بالهدف الاستراتيجي 1، مقابل التنفيذ الإجمالي لجميع المشاريع الجارية في البلدان محط التركيز ما بين 2014 و2020:

<sup>14</sup> يشير مصطلح "التنفيذ" إلى "النفقات الفعلية بالإضافة إلى الالتزامات".

الجدول - 11

السنة	الميزانية الإجمالية لجميع المشاريع المتعلقة بالهدف الاستراتيجي 1، التي بدأت خلال السنة، في البلدان محط التركيز	
	(أ) (بالدولار الأمريكي)	(ب) (بالدولار الأمريكي)
2014	غير متاحة	Nil
2015	48,486,778	1,743,709
2016	54,197,850	9,043,258
2017	48,930,309	31,389,983
2018	51,547,327	4,883,105
2019	61,173,422	3,788,398
2020	56,600,976	6,231,000
	(حتى أكتوبر/تشرين الأول 2020)	
<b>المجموع</b>	<b>320,936,662</b>	<b>57,079,453</b>
	<b>17.79</b>	

192- ويمكن ملاحظة من الجدول 11 أن النسبة المئوية من الميزانية الإجمالية لجميع المشاريع المتعلقة بالهدف الاستراتيجي 1، إلى إجمالي تنفيذ جميع المشاريع الجارية في إقليم أفريقيا، خلال الفترة ما بين 2014 و2020، كانت 7.32 في المائة فقط. وبلغت النسبة المئوية للميزانية الإجمالية لجميع المشاريع المتعلقة بالهدف الاستراتيجي 1، إلى إجمالي تنفيذ جميع المشاريع الجارية في البلدان محط التركيز، خلال الفترة ما بين 2014 و2020، 17.79 في المائة. وعلاوة على ذلك، لا تشير النسب المئوية على أساس سنوي إلى اتجاه متزايد في نسبة المشاريع في إطار الهدف الاستراتيجي 1، إلى إجمالي المشاريع.

193- ونظرًا إلى حقيقة أن المبادرة الإقليمية هي واحدة من المبادرات الرئيسية في أفريقيا، وكذلك في ضوء القلق المتزايد بشأن الزيادة في العدد المطلق للأشخاص الذين يواجهون انعدام الأمن الغذائي الحاد في إقليم أفريقيا لأسباب عديدة، مثل أسواق الأغذية وأسعار السلع غير المستقرة والتباطؤ والانكماش الاقتصادي والتهديد الناجم عن الصدمات المناخية والكوارث الطبيعية وعدم الاستقرار السياسي المستمر والنزاعات وأشكال العنف الأخرى، فإن هناك حاجة إلى مزيد من التركيز على زيادة عدد المشاريع التي تساهم في تعميم القضاء على الجوع في الإقليم. ولم تحدد المنظمة "عتبة للنسبة" لتحديد مدى ملاءمتها أو كفايتها بالنسبة لمجالات الأولوية الإنمائية الأخرى ذات صلة بنفس القدر.

194- وأشارت الإدارة أن تمويل المشاريع يعتمد على مجال اهتمام الشركاء في الموارد وأن ذلك خارج عن سيطرة المكتب القطري للمنظمة ما لم يتم تمويل المشروع المحدد من خلال برنامج التعاون التقني (الذي يتم تمويله من الميزانية العادية للمنظمة). ويشير ذلك إلى الحاجة إلى بذل جهود أكبر لتحقيق الهدف الوظيفي 8 من الإطار الاستراتيجي الذي يسعى إلى التركيز بشكل خاص على "تعزيز قدرة المنظمة لتحسين الموقع وتعبئة الموارد على المستويات القطرية والإقليمية وفي المقر الرئيسي" كما هو مذكور في برنامج العمل والميزانية لعام 2020-2021. وهناك حاجة إلى تعزيز الدعوة والتأزر لضمان توجيه جهود تعبئة الموارد وبلورتها حول المبادرة الإقليمية ومواءمتها بشكل أفضل مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة.

195- وأشارت الإدارة أيضًا إلى أن المنظمة تهدف إلى تحقيق تعميم القضاء على الجوع على مستوى السياسات والمستوى الاستراتيجي. ومن ثم، فإن الإجراء الأكثر ملاءمة هو عمليات السياسات المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذية التي قدمت المنظمة الدعم لها، أو ساهمت فيها على المستويات القطرية و/أو الإقليمية؛ و/أو عدد البلدان التي عممت القضاء على الجوع في وثائقها الاستراتيجية.

196- ويحدد إطار النتائج للمنظمة غايتي "حصول الجميع على أغذية مغذية وآمنة بحلول عام 2030" و"إنهاء جميع أشكال سوء التغذية بحلول عام 2030"، في إطار الهدف الاستراتيجي 1: "المساهمة في القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية". كما يشير إلى النتائج التالية في إطار الهدف الاستراتيجي 1:

أ- النتيجة 1-1: التزام البلدان التزامًا سياسيًا صريحًا بالقضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية بحلول عام 2030.

ب- النتيجة 1-2: تنفيذ البلدان لآليات شاملة للحوكمة والتنسيق من أجل القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وجميع أشكال سوء التغذية بحلول عام 2030.

ج- النتيجة 1-3: اتخاذ البلدان لقرارات بالاستناد إلى الأدلة للقضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وجميع أشكال سوء التغذية بحلول عام 2030.

د- النتيجة 1-4: تنفيذ البلدان لسياسات واستراتيجيات وبرامج استثمار فعالة للقضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وجميع أشكال سوء التغذية بحلول عام 2030.

197- تم تقييم أداء المنظمة بالرجوع إلى النتائج المذكورة أعلاه للتوصل إلى فهم لمدى تمكنها من إحداث تغييرات على مستوى السياسات. وتم فحص تقييم النتائج المؤسسية للمنظمة لعام 2019 - النتائج الإقليمية لأفريقيا، لتحليل مساهمة المنظمة في نتائج الهدف الاستراتيجي 1. وتشير النتائج الإجمالية إلى حدوث تغيير في 44 في المائة من البلدان في ما يتعلق بالنتيجة 1-1، و67 في المائة في ما يتعلق بالنتيجة 1-2، و15 في المائة في ما يتعلق بالنتيجة 1-3، و35 في المائة في ما يتعلق بالنتيجة 1-4، خلال الفترة ما بين 2015 و2019. ونشير إلى أن التقدم نحو تحقيق النتائج في إطار الهدف الاستراتيجي 1 بحاجة إلى التسريع.

198- وعلى الرغم من أن التقرير أضاف أن مساهمة المنظمة في ما يتعلق بالنتائج 1-1 و2-1 و3-1 و4-1 قد تم تصنيفها على أنها هامة بالنسبة للبلدان في 90 في المائة و96 في المائة و86 في المائة على التوالي، فمع ذلك هناك حاجة إلى مراجعة المبادرات والتدخلات التي قد تحتاج المنظمة إلى الاضطلاع بها في المستقبل، على مستوى السياسات/المستويات الاستراتيجية في غالبية البلدان، لإحداث تغييرات مرغوبة وأكثر وضوحًا على مستوى السياسات في البلدان في إقليم أفريقيا.

التوصية 29: يمكن أن تنظر المنظمة في ما يلي: (أ) وضع مقياس كمي مناسب في ما يتعلق "بتعميم القضاء على الجوع"، في سياق التزامها "بتعميم القضاء على الجوع في عمل المنظمة على المستويين القطري والإقليمي"، (ب) والاستعراض المناسب لنسبة المشاريع التي تساهم في "تعميم القضاء على الجوع"، في الحافظة الشاملة للمشاريع الجارية في إقليم أفريقيا، وكذلك في البلدان محط التركيز، في سياق القياس المبتكر، (ج) ويمكن أن توجه المنظمة جهود تعبئة الموارد نحو المشاريع التي تساهم في تعميم القضاء على الجوع في عملها على المستويين الإقليمي والقطري؛ (د) والنظر في طرق تعزيز نُهج السياسات لتهيئة نفسها بشكل أفضل لإدخال التغييرات المرغوبة على مستوى السياسات.

## (2) تقارب مساهمات المنظمة في جهود القضاء على الجوع مع نتائج الامن الغذائي في إقليم أفريقيا

199- تهدف "الشراكة المتجددة من أجل نُهج موحد للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025"، في إطار برنامج التنمية الزراعية الشاملة في أفريقيا، المعروفة أيضاً باسم "المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025" (المبادرة الإقليمية)، إلى تحقيق أهداف التالية المتعلقة بالجوع بسرعة:

- (1) القضاء على الجوع والفقر بحلول عام 2025، أي في نفس الإطار الزمني المعتمد لعملية دعم زخم برنامج التنمية الزراعية الشاملة في أفريقيا؛
- (2) والحدّ من الجوع بنسبة 40 في المائة بحلول عام 2017، في البلدان التي تطبق نُهج الشراكة تنفيذاً كاملاً؛
- (3) وتحسين الوصول إلى الأغذية على مدار السنة، وتقليل الحاجة إلى المعونة الغذائية الخارجية في غضون 10 سنوات؛
- (4) وإعطاء الأولوية لضرورة التغلب على التقزم، خاصة عند الأطفال دون السنتين، وتغذية النساء الحوامل والأطفال؛
- (5) ومضاعفة إنتاجية المواد الغذائية الأساسية في غضون 5 إلى 10 سنوات، دون المساس بالاستدامة البيئية لنظم الزراعة؛
- (6) وتحقيق مستويات للمهدر من الأغذية أقل من المتوسطات العالمية، مع طموحات لتقليلها بسرعة أكبر.

200- وعلى الرغم من مرور ست سنوات على بدء المبادرة الإقليمية، لم يتم بعد تقييم أداء الأهداف المذكورة أعلاه لتوثيق التقدم المحرز نحو هذه الأهداف.

201- وذكر تقرير "حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم لعام 2020"<sup>15</sup> أن عدد الأشخاص الذين يعانون من نقص التغذية في إقليم أفريقيا ارتفع من 216.9 ملايين شخص في عام 2015 إلى 250.3 ملايين شخص في عام 2019. وعلاوة على ذلك، ارتفعت نسبة الأشخاص الذين يعانون من نقص التغذية إلى إجمالي سكان الإقليم من 18.3 في المائة في عام 2015 إلى 19.1 في المائة في عام 2019. وذكر التقرير أيضاً أن عدد الأشخاص الذين يواجهون انعدامًا حادًا في الأمن الغذائي في إقليم أفريقيا ارتفع من 192 مليون شخص في عام 2014 إلى 248.5 ملايين شخص في عام 2019. كما ارتفعت نسبة الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد، مقارنةً بإجمالي سكان الإقليم، من

<sup>15</sup> نشرته منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية واليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية.

16.7 في المائة في عام 2014 إلى 19.0 في المائة في عام 2019. وفي أربعة بلدان (تشاد وكينيا والنيجر ورواندا) من أصل ثمانية بلدان محط التركيز، زاد انتشار نقص التغذية وباستثناء إثيوبيا حيث انخفض معدل انتشار نقص التغذية من 24.5 في المائة في عام 2014 إلى 20.6 في المائة في عام 2017، كان الانخفاض في معدل انتشار نقص التغذية في البلدان الثلاثة الأخرى هامشيًا.

202- وكما ورد في القسم السابق، لم يكن هناك تحسن كبير في التقدم نحو النتائج في إطار الهدف الاستراتيجي 1. ومن ناحية أخرى، أظهرت تقارير المنظمة حول "مساهمة النتائج في إقليم أفريقيا في أهداف المنظمة للنواتج المؤسسية" لفترة السنتين 2018-2019، أن تحقيق النتائج في الإقليم مقابل مؤشرات مخرجات الهدف الاستراتيجي 1، كان أكثر من الأهداف المحددة خلال فترة السنتين 2018-2019. ويشير ذلك إلى أن هناك حاجة لاستعراض الغايات والمؤشرات لضمان التقارب بين أداء المنظمة في ما يتعلق بهذه الأهداف مع التقدم العام في تحقيق النتائج في إطار الهدف الاستراتيجي 1 في الإقليم. كما أن مساهمات المنظمة في أهداف المخرجات المؤسسية في إطار الهدف الاستراتيجي 1 لا تتقارب مع نتائج الأمن الغذائي على المستوى الإقليمي، كما يتضح من زيادة عدد الأشخاص الذين يعانون من نقص التغذية والأشخاص الذين يواجهون انعدامًا حادًا في الأمن الغذائي، باعتبار أن الهدف العالمي للمنظمة يتمثل في "الحد من العدد المطلق للأشخاص الذين يعانون من الجوع" (مرتبط بالمبادرة الإقليمية 1).

203- وأجابت الإدارة على هذه الملاحظة، مشيرة إلى أنها تساهم في نتائج إنمائية رفيعة المستوى وطويلة الأجل، أو نتائج مثل القضاء على الجوع وسوء التغذية، ولكنها لا تتحكم فيها، مضافة أن نتائج الأمن الغذائي تتطلب مساءلة جماعية ولا يُسند ذلك إلى أي كيان واحد (الحكومات، أو الشركاء في التنمية، أو أصحاب المصلحة الآخرين). وذكرت أنها بالتالي غير قادرة على مراجعة غايات نواتجها ومخرجاتها لجعلها أقرب إلى ولايتها العالمية المتمثلة في "الحد من العدد المطلق للأشخاص الذين يعانون من الجوع".

204- وبينما نقدر حقيقة أن تحقيق الأهداف العالمية والأهداف الاستراتيجية بشكل أفضل ينطوي على المساءلة المشتركة، وكذلك المساهمات من قبل عدد من الشركاء الاستراتيجيين، فإننا نلاحظ، كمنظمة سياسات ومعرفة مع ولاية لمساعدة البلدان على القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، فإن منظمة الأغذية والزراعة هي الجهة الداعية الطبيعية إلى تعزيز إجراءات السياسات الأكثر تنسيقًا وتركيزًا بين البلدان بهدف تنفيذ خطة عام 2030. وبالتالي، فهي مساهم رئيسي في ما يتعلق بالمخرجات والنتائج المرتبطة بالهدف الاستراتيجي 1. ولاحظنا كذلك أن النتائج السلبية للأمن الغذائي على المستوى الإقليمي قد تسلط الضوء على حاجة جميع الشركاء الاستراتيجيين وأصحاب المصلحة، بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة، إلى مراجعة مساهماتهم، في ما يتعلق بالهدف الاستراتيجي 1 والهدف العالمي للمنظمة المتمثل في "خفض العدد المطلق للأشخاص الذين يعانون من الجوع" (مرتبط بالمبادرة الإقليمية 1). وفي ما يتعلق بالمنظمة، سيُشمل ذلك، في جملة أمور، استعراض الخطوات اللازمة لتحقيق قدر أكبر من التقارب بين مخرجات/نواتج منظمة الأغذية والزراعة على مستوى المنظمة ونتائج الأمن الغذائي في إقليم أفريقيا.

التوصية 30: يمكن أن تستعرض المنظمة الغايات والمؤشرات لتقييم مساهمة النتائج في إقليم أفريقيا في غايات المخرجات المؤسسية للمنظمة، لضمان أن يعكس أداؤها تجاه هذه الغايات بشكل أفضل التقدم العام في تحقيق النتائج في إطار الهدف الاستراتيجي 1 ونتائج الأمن الغذائي في إقليم أفريقيا، في سياق هدفها العالمي المتمثل في "الحد من العدد المطلق للأشخاص الذين يعانون من الجوع" (مرتبط بالمبادرة الإقليمية).

### (3) جرد/تقييم جهود القضاء على الجوع في البلدان محط التركيز

205- تم إجراء عملية جرد/تقييم لجهود استئصال الجوع من خلال وضع موجزات قطرية في بداية المبادرة الإقليمية في سبعة<sup>16</sup> من البلدان محط التركيز. وتهدف تقارير التقييم هذه إلى إجراء تقييم تشاركي لجميع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالأغذية والتغذية للحكومات المعنية في هذه البلدان محط التركيز، بهدف تحقيق ما يلي:

- (1) رسم خرائط لجميع البرامج والمشاريع التي تهدف إلى المساهمة في الأمن الغذائي والتغذوي؛
- (2) وإجراء تقييم نقدي لتنفيذ هذه البرامج وترتيبات الحوكمة؛
- (3) وتحديد الثغرات في هذه التدخلات التي تحتاج إلى تحسين، إن وجدت؛
- (4) واقتراح توصيات للتحسين.

206- ومع ذلك، لم تقم المنظمة بعد بإجراء أي جرد/تقييم لمشاريعها المتعلقة بجهود القضاء على الجوع، والتي كانت قيد التشغيل في البلدان محط التشغيل ما بين 2014 و2020. وينبغي أن يشمل الجرد، بخلاف التقييم، إجراء تقييم كمي لما إذا كان هناك انخفاض في نسبة الأشخاص الذين يعانون من سوء التغذية في المجموعة السكانية المستهدفة/المستفيدين المستهدفين. وكان ذلك أيضًا أحد أهداف الأداء في المبادرة الإقليمية كما هو مذكور سابقًا. وفي حالة عدم وجود أي جرد/تقييم، لا يمكن التأكد من تأثير ونتائج هذه المشاريع بشكل إجمالي.

207- وردت الإدارة في هذا الصدد على النحو التالي: (1) بموجب قواعد المنظمة، يلزم إجراء تقييم مستقل واحد للمشاريع التي تزيد ميزانيتها عن 4 ملايين دولار أمريكي. ولكن ذلك غير مطلوب للمشاريع التي تقل ميزانيتها عن 4 ملايين دولار أمريكي (باستثناء المشاريع الممولة من قبل مرفق البيئة العالمية)؛ (2) وإن إجراء تقييم منهجي للمشاريع ذات الصلة بالمبادرة الإقليمية في جميع البلدان محط التركيز هي مهمة شاقة، بالنظر إلى عددها الهائل (أكثر من 100)؛ (3) ويشكل إطار البرمجة القطرية، المستمد بالكامل من إطار التعاون للأمم المتحدة، أداة للتخطيط والبرمجة الدورية للمنظمة (4-5 سنوات) على المستوى القطري، ويحدد الأساس لتحديد الأولويات الاستراتيجية على المستوى القطري والبرمجة المتوسطة الأجل على المستوى القطري، بناءً على الثغرات المحددة.

208- وذكرت الإدارة أيضًا أن النتائج لا يتم الإبلاغ عنها عادةً من قبل المشروع على مستوى المنظمة وأن تحليلًا أكثر فائدة قد يتمثل في إجراء مراجعة لكل بلد لعدد المشاريع المرتبطة بالهدف الاستراتيجي 1 وميزانياتها ونفقاتها خلال تلك الفترة. وتم إجراء هذا التحليل من خلال المراجعة، وتبين أنه باستثناء كينيا ورواندا والنيجر، كانت نفقات المشاريع في إطار الهدف الاستراتيجي 1 في البلدان محط التركيز أقل من 50 في المائة من إجمالي ميزانيتها.

التوصية 31: يمكن أن تعزز المنظمة عملية إجراء جرد/تقييم موحد لمشاريعها المتعلقة بجهود القضاء على الجوع، الجارية في البلدان محط التركيز في الفترة ما بين 2014 و2020، من أجل تحديد الثغرات والأولويات في هذا الصدد للفترة المتبقية من هذه المبادرة الإقليمية، وكذلك لتقييم تأثير ونتائج هذه المشاريع.

<sup>16</sup> لم يتم إجراء أي استعراض/تقييم للسياسات والاستراتيجيات الحكومية المتعلقة بالأغذية والتغذية في ملاوي.

#### (4) وظيفة مخصصة/رابط مخصص لتخطيط الموارد في المنظمة لرصد المبادرة الإقليمية وتقييمها والإبلاغ عنها

209- يعمل النظام العالمي لإدارة الموارد في المنظمة، الذي يُستخدم في جميع أنحاء العالم لإدارة الموارد البشرية والشؤون المالية والمشتريات وإدارة السفر، كالنظام الأساسي لتخطيط الموارد المؤسسية. وهو مرتبط بنظام المعلومات الإدارية المتكامل للمنظمة. وبصرف النظر عن هذه النظم، هناك باقية أخرى من النظم التابعة لها لتخطيط الموارد المؤسسية تتكون من التطبيقات المخصصة التالية:

- نموذج إلكتروني لإدارة الميزانية
- وشبكة معلومات المكاتب القطرية
- ونظام معلومات إدارة البرامج الميدانية
- ونظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم

210- ويحتوي نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية ونظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم على مجموعات محددة من البيانات في ما يتعلق بمشاريع المنظمة التي تعمل في جميع أنحاء العالم. وتجر الإشارة إلى أنه في تقرير "تقييم استراتيجية المنظمة ورؤية عملها في مجال التغذية - فبراير/شباط 2019"، لاحظ مكتب التقييم في المنظمة أن "...حتى الآن، لا توجد آلية مؤسسية لتوحيد الإبلاغ عن عمل المنظمة المتعلق بالتغذية في جميع المشاريع والبرامج القطرية والبرامج الاستراتيجية".

211- ولا توجد آلية موحدة ومخصصة للرصد والتقييم والإبلاغ، مدمجة في نظم تخطيط الموارد المؤسسية الحالية في المنظمة، وتتركز بشكل خاص على المبادرة الإقليمية، مع القدرة على تقديم معلومات موحدة للإدارة، في ما يتعلق بما يلي: (أ) قائمة بجميع البرامج/المشاريع التي تغطيها المبادرة الإقليمية؛ (ب) والمعلومات المالية الخاصة بالمشاريع، بما في ذلك مصادر التمويل وتفاصيل المصروفات، وتحديدًا نسبة المشاريع التي تغطيها المبادرة الإقليمية؛ (ج) والإنجازات البرامجية الشاملة، فضلاً عن الإنجازات على مستوى المؤشرات وعلى مستوى المشاريع، فقط للمشاريع المشمولة في إطار المبادرة الإقليمية؛ (د) ومعلومات رصد وتقييم المشاريع، وتحديدًا في ما يتعلق بالمشاريع المشمولة في المبادرة الإقليمية.

212- وإن البيانات الموحدة والشاملة المتعلقة بالمبادرة الإقليمية غير متاحة حاليًا على أي من منصات تخطيط الموارد المؤسسية التابعة للمنظمة، ويتم توزيع أجزاء من البيانات عبر نظم التخطيط للموارد المؤسسية المختلفة. وبناءً على ذلك، يجب استخلاص البيانات، كما هو مطلوب، باستخدام مجموعات من البيانات من مختلف النظم الأساسية لتخطيط الموارد المؤسسية، مما يجعل رصد أداء المبادرة مرهقًا. ومن المحتمل أن يؤدي توافر البيانات الموحدة والشاملة المتعلقة بالمبادرة الإقليمية، في نقطة واحدة، إلى تعزيز كفاءة وفعالية آليات الرصد في المنظمة.

213- ورأت الإدارة أنه نظرًا لأن أهداف المبادرة الإقليمية والهدف الاستراتيجي 1 متشابهة إلى حد كبير، فإن النهج المفضل هو التعامل مع المبادرة الإقليمية كمكون متكامل للهدف الاستراتيجي 1 الذي يتوفر الإبلاغ بشأنه. ومع ذلك، فإننا نرى أنه على الرغم من وجود درجة عالية من القواسم المشتركة في الأهداف، فإنه في ضوء الأهمية الاستراتيجية للمبادرة الإقليمية، من شأن تواجد جميع المعلومات ذات الصلة المتاحة بطريقة موحدة أن يعزز فعالية رصد المبادرة الإقليمية. وإلى جانب ذلك، فإن الهدف الاستراتيجي 1 سيتعلق بجميع الأقاليم، في حين أن المبادرة الإقليمية ستكون خاصة بأفريقيا. ومن ثم يجب استبعاد المعلومات الخاصة بالمبادرة الإقليمية من البيانات الموجودة.

التوصية 32: يمكن أن تنظر المنظمة في جدوى إنشاء وظيفة مخصصة/رابط مخصص ضمن أي من نظم تخطيط الموارد المؤسسية الموجودة لديها، لرصد البرامج والمشاريع المتعلقة "بالمبادرة الإقليمية لإنهاء الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025" وتقييمها والإبلاغ عنها، لتمكين وصول مختلف أصحاب المصلحة الداخليين إلى المعلومات الموحدة والجاهزة المتعلقة بالمبادرة الإقليمية.

#### (5) تنفيذ مشاريع مختارة

214- كشف الفحص التفصيلي لسبعة مشاريع متوائمة مع المبادرة الإقليمية تم اختيارها عشوائيًا عن أوجه قصور في التنفيذ، مثل عدم توفر بيانات خط الأساس قبل بدء أنشطة المشاريع، مما يجعل تقييم الأثر صعبًا، وتأخيرات في الجداول الزمنية لتقديم التقارير المحلية، وتنسيق غير كاف مع الشركاء المنفذين، وبطء تقدم المشاريع بسبب عوامل خارجية كان ينبغي أخذ بعضها في الاعتبار والتخفيف منها خلال عملية تقييم المخاطر التي أجريت قبل المشروع. وفي العديد من الحالات، ظلت أنشطة المشاريع غير مكتملة على الرغم من أن المشاريع كانت جارية تقريبًا طوال مدتها، مما استلزم تمديد الجداول الزمنية.

#### المشروع UNJP/MLW/071/EC (642897)

215- يدعم الاتحاد الأوروبي، من خلال منظمة الأغذية والزراعة واليونيسف، وزارة الزراعة والري وتنمية موارد المياه في ملاوي في تنفيذ تدخل زراعي مراعي للتغذية (في إطار برنامج Afikepo للتغذية) من أجل الحد من التقزم. وتحمل المنظمة المسؤولية الرئيسية عن تنفيذ برنامج Afikepo،<sup>17</sup> بدعم من اليونيسف وبالتشاور الوثيق مع السلطات المختصة في حكومة ملاوي.

216- وتتمثل أهداف المشروع في ما يلي:

(1) زيادة وتنويع المدخول الغذائي من الأغذية الآمنة والمغذية لتحقيق التغذية المثلى للنساء في سن الإنجاب والمراهقات والرضع والأطفال الصغار في المناطق المستهدفة.

(2) وتعزيز الحوكمة متعددة القطاعات للتغذية، والمساهمة في كل من تخطيط التنمية الوطنية والإقليمية ومراقبتها، فضلًا عن توجيه السياسات على المستوى الوطني.

217- وتتمثل النتائج المتوقعة من المشروع في ما يلي:

(أ) تحسين إمكانية الحصول على أغذية مغذية ومناسبة ومتنوعة ومناسبة الكلفة بأسعار معقولة لجميع الفصول وإمكانية وصول الفئات المستهدفة إليها.

(ب) وزيادة استخدام الفئات المستهدفة للأغذية المناسبة والمتنوعة والآمنة والمغذية من مجموعات الأغذية الستة ملاوي، مع مراعاة الموسمية والقابلية الثقافية والتفضيلات.

<sup>17</sup> يعالج برنامج Afikepo للتغذية مشاكل نقص التغذية في ملاوي، لا سيما عند الأطفال دون سن الخامسة، وعواقبه السلبية على التنمية الإدراكية والاجتماعية والاقتصادية، بما يتماشى مع الأولويات والالتزامات السياسية لحكومة ملاوي والاتحاد الأوروبي وغيرها من شركاء التنمية ذوي الصلة.



(ج) وإنشاء نظام معلومات فعال للأمن الغذائي والتغذوي على المستوى الوطني وعلى مستوى القطاعات، يكمل نظم المعلومات الأخرى الموجودة ويساهم في تخطيط التنمية وآليات الرصد.

218- وبدأ المشروع في 1 يوليو/تموز 2017 ومن المقرر الانتهاء منه بحلول 30 يونيو/حزيران 2022. وتم إنفاق 11 571 852 دولارًا أمريكيًا (حوالي 42 في المائة فقط) (في نهاية أكتوبر/تشرين الأول 2020) من الميزانية المعتمدة البالغة 27 247 983 دولارًا أمريكيًا، وقد عمل المشروع لمدة ثلاث سنوات وأربعة أشهر من إجمالي مدته البالغة خمس سنوات. ووفقًا للتوقعات، يجب أن يكون المشروع قد استخدم 68 في المائة من الميزانية بحلول العام الثالث (يونيو/حزيران 2020).

219- وعزت الإدارة البطء في التنفيذ إلى التنقل المحدود الذي فرضته جائحة كوفيد-19، لا سيما في ما يتعلق بتنفيذ أنشطة الإرشاد، وذكرت أن الآليات البديلة للتنفيذ السريع هي قيد النظر فيها. وتوقعت أن تصل مستويات الإنفاق/الالتزام إلى 70 في المائة على الأقل بحلول يونيو/حزيران 2021 مع بدء موسم الأمطار 2021/2020. وفي حين أنه يتم الإقرار بالبطء في التنفيذ بسبب جائحة كوفيد-19، لوحظ أن التقرير المرحلي السنوي الثاني قد أظهر أن 4 أنشطة فقط من أصل 50 نشاطًا، تتعلق بمدي المشروع، قد اكتملت بحلول نهاية العام الثاني (أي بحلول 30 يونيو/حزيران 2019)، مما يشير بالتالي إلى أن التقدم كان بطيئًا حتى قبل ظهور الجائحة. وكان هناك تأخير في إجراء المسح الأولي وأصبحت البيانات الأساسية متاحة فقط في السنة الثانية من المشروع. ونتيجة لذلك، لا يمكن تقييم التقدم المحرز في المشروع على أساس مؤشرات الأداء المحددة حتى السنة الثانية من فترة المشروع.

220- وعلى الرغم من أن التأثير المقصود لمشروع Afikepo للتغذية في ملاوي هو تعزيز الأمن الغذائي في ملاوي، فإنه لا توجد بيانات/معلومات عن التقدم المحرز في مؤشري الأمن الغذائي المعزز، ولا سيما:

(أ) انتشار التقزم بين الأطفال دون سن الخامسة في مناطق Afikepo (نسبة الانخفاض المستهدفة هي 2 في المائة سنويًا).

(ب) وانتشار نقص التغذية ونقص المغذيات الدقيقة بين النساء في سن الإنجاب والأطفال دون سن الخامسة، ومراكز التنمية للأطفال وطلاب المدارس الابتدائية والمراهقات، الذين يستفيدون من برنامج Afikepo للتغذية (نسبة الانخفاض المستهدفة لمؤشر كتلة الجسم وفق الدم هي 2 في المائة سنويًا).

221- ووفقًا لوثيقة عمل Afikepo المعتمدة من الاتحاد الأوروبي وحكومة ملاوي، سيتم قياس مؤشرات الأثر من خلال المسوح الوطنية لأن المشروع لا يتحكم في جميع المتغيرات المطلوبة للحد من التقزم وفق الدم. وأشارت الإدارة إلى المسح الخاص بالمجموعات المتعددة المؤشرات الذي تم إجراؤه مؤخرًا في ملاوي، ومن المتوقع أن تكون التقارير النهائية والتحديثات بشأن المؤشرات مثل فقر الدم ومعدلات التقزم للأطفال دون سن الخامسة متاحة في النصف الأول من عام 2021.

222- ويعتبر الوضوح الكافي حول مدى استفادة المستفيدين المستهدفين من المشروع ذات أهمية حاسمة للحصول على ضمان أن المشروع قد تمكن من تحقيق النتائج المرجوة. ومع ذلك، على الرغم من أن المشروع الآن في سنته الرابعة من فترته الممتدة على خمس سنوات، إلا أن نتائج تقييم الأثر ليست متاحة بعد.

- 223- هذا المشروع، الذي يشمل "الدعم في مجال السياسات من أجل تحسين الأمن الغذائي وسبل العيش"، هو قيد التنفيذ حاليًا في ملاوي. وكان "تاريخ البدء المتوقع" للمشروع 5 ديسمبر/كانون الأول 2017، و"تاريخ الانتهاء المتوقع" 30 نوفمبر/تشرين الثاني 2020. وكان من المقرر أن يمتد المشروع لمدة 36 شهرًا، وبعد ذلك كان من المتوقع أن يتم تعزيز الكفاءات داخل وزارة الزراعة والري وتنمية موارد المياه لجمع الإحصاءات الزراعية ذات الصلة وغيرها من المعلومات المتعلقة بالأغذية والزراعة، وتصنيفها وتحليلها وتخزينها ونشرها، لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تكثيف الإنتاج الزراعي المستدام.
- 224- وقد كان تنفيذ المشروع بطيئًا كما يتضح من قلة استخدام الميزانية. ووفقًا للميزانية السنوية للمشروع، كان من المقرر استخدام 73 في المائة من إجمالي الميزانية (750 000 دولار أمريكي) بحلول عام 2019. ومع ذلك، بلغ تنفيذ المشروع في نهاية أكتوبر/تشرين الأول 2020 فقط 330 654 دولارًا أمريكيًا (44 في المائة).
- 225- ولم يكن هناك توجيه مناسب لتنفيذ المشروع من قبل المنظمة، وكانت هناك تأخيرات في الموافقة على العمليات من قبل الشريك التشغيلي، أي وزارة الزراعة والري وتنمية موارد المياه في ملاوي، نتيجة لذلك خرج تنفيذ عدد من أنشطة المشروع عن المسار الصحيح، كما يتضح من التقارير المرحلية. وقد تفاقمت هذه التحديات بسبب جائحة كوفيد-19 التي أدت إلى إلغاء عدد من البعثات والأنشطة الفنية.
- 226- وتصور المشروع بروتوكول مراقبة صارمًا. وكان من المفترض أن تستند تقارير رصد التقدم في المشروع، إلى أقصى حد ممكن، على إطاري رصد النتائج الحالي لوزارة الزراعة والري وتنمية موارد المياه في ملاوي ومنظمة الأغذية والزراعة، حيث يتحمل مدراء التنفيذ المعنيون المسؤولية عن جمع البيانات والمعلومات وإعداد التقارير. وتم تكليف مكتب المنظمة في ملاوي بمسؤولية رصد التنفيذ الفني والمالي للمشروع في جميع الأوقات، وتسهيل تقييم مخرجات ونواتج المشروع.
- 227- وبتوجيه وإشراف ممثل المنظمة وإدارة خدمات التخطيط الزراعي، كان على فريق المشروع إعداد تقارير مرحلية (كل ستة أشهر) وتقديمها، وكان من المقرر أن تشمل هذه التقارير وصفًا للأنشطة التي تم الاضطلاع بها، والتقدم المحرز في تنفيذ المدخلات، وإشراك مختلف الأطراف المعنية، والنتائج المحققة، والمشاكل والقيود التي تمت مواجهتها، والخطط/الأهداف للأشهر الستة المقبلة، والتوصيات. وكُلِّفت المنظمة بمسؤولية تقديم هذه التقارير كل ستة أشهر إلى اللجنة التوجيهية للمشروع، وإرسال نسخة عن التقارير المرحلية التي تمت الموافقة عليها تقنيًا إلى الجهة المانحة.
- 228- ومع ذلك، لم يتم رصد المشروع بانتظام، مما أدى إلى عدم تقييم التقدم المحرز في الأنشطة، من حيث خطة العمل. ولم تقدم تقارير مرحلية كل ستة أشهر في المواعيد المحددة، وتراوحت التأخيرات من 4 إلى 10 أشهر. وقد ساهمت الاضطرابات في تنفيذ المشروع إلى حد كبير في التأخير في إعداد وتقديم التقارير نصف السنوية. وأضافت الإدارة أيضًا أن دوران الموظفين في المشروع كان يعني أيضًا أن المتابعة المناسبة والوثيقة لم تجر في الوقت المناسب في معظم الحالات.
- 229- وبالتالي، على الرغم من أن المشروع في العام الأخير من عملياته، لا تزال معظم أنشطة المشروع غير مكتملة. وطلب من الجهة المانحة تمديده بدون أي كلفة. وأشار التقرير المرحلي للفترة المنتهية في ديسمبر/كانون الأول 2019 إلى أنه يجب النظر في طرق مبتكرة، مثل التدريبات والاجتماعات الافتراضية وإعادة تنظيم ميزانية المشروع لضمان نقل الموارد إلى بنود الميزانية التي يمكنها أن تستوعبها بشكل فعال، وذلك للاستفادة من ميزانية المشروع وتحقيق النتائج المرجوة.

230- يهدف المشروع، الذي هو قيد التنفيذ حاليًا في غانا، إلى مواجهة التحديات التي تعيق استهلاك الأغذية المغذية من قبل السكان المعرضين للخطر باستخدام النهج القائمة على الأغذية. وتتمثل النتيجة المتوقعة للمشروع في تحسين الأمن الغذائي والتغذية لدى الأسر.

231- وبدأ المشروع في 3 يونيو/حزيران 2019 وتاريخ انتهاءه هو 31 مايو/أيار 2021، وبالتالي فإن مدة المشروع الافتراضية هي ما يقارب 24 شهرًا لتحقيق الأهداف المرجوة منه. وتبلغ ميزانية المشروع 225 000 دولار أمريكي، تم إنفاق 15 292 دولارًا أمريكيًا (حوالي 7 في المائة) منها حتى نهاية أكتوبر/تشرين الأول 2020، والمشروع حاليًا في السنة الثانية من عملياته.

232- وذكرت منظمة الأغذية والزراعة أن المشروع بدأ باهتمام كبير من المناطق المشاركة (مناطق أكر الوسطى والشرقية والكبرى)، ولكنه واجه انتكاسات لا يمكن السيطرة عليها بسبب الحظر المفروض على ورش العمل والقيود المفروضة على الحركة بسبب كوفيد-19.

233- وتظهر مصفوفة الإطار المنطقي، المتاحة على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، عملية التحقق من مؤشرات المشروع مقابل المخرجين كما يلي:

## الجدول 12

المخرج 1: زيادة الوعي العام بأهمية تناول الأغذية الغنية بالمغذيات	المخرج 2: زيادة إنتاج واستهلاك الأغذية الغنية بالمغذيات	
خط الأساس: 0 وحدة (3 يونيو/حزيران 2019) الهدف: 3 وحدات (31 مايو/أيار 2021) المعالم: لا شيء حالة المؤشر: لا يوجد تقدم لا توجد معالم رئيسية ولا تقدم محرز للمؤشر	خط الأساس: 0 وحدة (3 يونيو/حزيران 2019) الهدف: 500 وحدة (31 مايو/أيار 2021) المعالم: لا شيء حالة المؤشر: لا يوجد تقدم لا توجد معالم رئيسية ولا تقدم محرز للمؤشر	التحقق من المؤشرات

وبالتالي، على الرغم من أن المشروع قد أنجز أكثر من عام من العمليات، لم يكن هناك أي تقدم في تحقيق مخرجاته المستهدفة.

234- وذكرت المنظمة في ردها في هذا الصدد، أنه على الرغم من بدء تنفيذ المشروع في يونيو/حزيران 2019، فقد تم توقيع وثيقة المشروع رسميًا من قبل المنظمة والحكومة في وقت لاحق (يوليو/تموز 2019)، وتم تنفيذ الأنشطة المخطط لها بعد إطلاق المشروع في 24 سبتمبر/أيلول 2019. وعلاوة على ذلك، أعاققت جائحة كوفيد-19 والقيود في التعامل مع أصحاب المصلحة عبر الإنترنت وتحديات التوظيف التنفيذ بشكل كبير، مما ساهم في بطء التقدم وانخفاض معدل التنفيذ.

ووفقًا لخطة العمل، حدد مُخرجا هذا المشروع مهام خطة العمل. ومع ذلك تبين أن تتبع النشاط غير مكتمل في ما يتعلق بجميع المهام التسعة.

235- أفادت منظمة الأغذية والزراعة بأنها تتوقع حدوث تحسن كبير في التقدم بحلول نهاية الربع الأول من عام 2021.

### المشروع MTF/ETH/100/BMG

236- هذا المشروع قيد التنفيذ حاليًا في إثيوبيا، ويهدف إلى تقديم الدعم لحكومة إثيوبيا لتحديث الجدول الوطني لمكونات الأغذية وإنشاء قاعدة بيانات. ويهدف المشروع إلى تحسين قدرات الحكومات وأصحاب المصلحة على تخصيص واستخدام الموارد المالية للقضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وجميع أشكال سوء التغذية بحلول عام 2030 في إطار الهدف الاستراتيجي 1: المساهمة في القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية.

237- وتم تمويل المشروع من قبل مؤسسة بيل وميليندا غيتس، مع تاريخ بدء متوقع في 28 فبراير/شباط 2019 وتاريخ انتهاء في 31 أكتوبر/تشرين الأول 2021، وتبلغ ميزانيته 852 424 دولارًا أمريكيًا. وأدى التأخير في المفاوضات مع الشريك المنفذ الرئيسي، أي المعهد الإثيوبي للصحة العامة، إلى تأخيرات في إطلاق المشروع وما ترتب على ذلك من تأخير في توظيف الموارد البشرية. وبلغت المصروفات (الفعلية والالتزامات)، حتى نهاية أكتوبر/تشرين الأول 2020، 174 154 دولارًا أمريكيًا فقط (20.43 في المائة).

238- وكان من المقرر تعيين استشاري دولي كبير للإشراف على التنفيذ الفني للمشروع والعمل بدوام 360 يومًا بالكامل (120 يومًا كل سنة، أي ما يعادل 6 أشهر) في الموقع. وكان من المقرر أن يكرس خبيران في مكونات الأغذية دوليان آخران، خارج الموقع/في المنزل، 60 و40 يومًا بالكامل كل عام على التوالي، لتقديم المساعدة الفنية والمساندة.

239- وبالمقابل، تم تعيين خبير في مكونات الأغذية دولي واحد فقط في فبراير/شباط 2020، أي بعد ستة أشهر تقريبًا على بداية المشروع. وتم تعيين خبير دولي واحد فقط لمدة قصيرة، وخبير وطني واحد. وتم تعيين الخبير الدولي لمدة قصيرة بعد أكثر من عام من بدء المشروع في أكتوبر/تشرين الأول 2020. وبالمثل، فإن الخبير الوطني الذي كان من المقرر تعيينه كمستشار وطني بدوام كامل، طوال مدة المشروع، للإشراف على الأنشطة وتقديم الدعم الفني المنتظم للشركاء الفرعيين، تم تعيينه فقط في سبتمبر/أيلول 2020، أي بعد حوالي عام واحد من البدء الفعلي للمشروع. وبذلك كان تنفيذ المشروع يتم بدون دعم فني ورقابة كافيين.

240- وفي "سرد اقتراح المنحة" تم اقتراح منح عقدين فرعيين - أحدهما إلى المعهد الإثيوبي للصحة العامة لمراجعة 1000 عنصر غذائي في جدول المكونات الغذائية السابق وإجراء تحليل شامل للمواد الغذائية/العناصر الغذائية التي سيتم تضمينها في الجدول الجديد؛ والآخر لمختبر خارجي معتمد لتحليل عينات الأغذية خارج إثيوبيا عندما لا يتم الوفاء بقدرة المختبر الوطني. ومع ذلك، تم التوقيع على خطاب الموافقة مع المعهد الإثيوبي للصحة العامة مع عام واحد فقط متبقي من فترة المشروع البالغة ثلاث سنوات. وكان من المقرر أن يقوم مختبر خارجي بإجراء تحليل لما بين 50 و150 نوعًا من الأغذية و20 عنصرًا غذائيًا أخذ المعهد الإثيوبي للصحة العامة عينات منها. غير أنه لم يتم التعاقد مع أي مختبر خارجي للاضطلاع بهذا العمل حتى تاريخ المراجعة، بما أن تقييم قدرة المختبر الوطني لتحليل الأغذية لم يكتمل بعد بناءً على مقدار التحليل المخبري الذي سيتم الاستعانة بمصادر خارجية له.

241- يُنفذ مشروع التعاون التقني هذا حاليًا في كينيا، ويهدف إلى دعم الحكومة الوطنية في تطوير وتنفيذ الخطوط التوجيهية الخاصة بالأنماط الغذائية القائمة على الأغذية. كما يهدف إلى تحسين الحالة التغذوية لدى الكينيين من خلال مساعدة الحكومة في أربعة مجالات عمل: جمع البيانات بشأن استهلاك الأغذية وتحليلها، وتطوير الخطوط التوجيهية الخاصة بالأنماط الغذائية القائمة على الأغذية ونشرها من خلال أنشطة المعلومات والتعليم والاتصالات، ومساعدة الحكومة في صياغة التدخلات السياساتية المتعلقة بالزراعة والتغذية الاستراتيجية القائمة على الأدلة. وكانت ميزانيته الأولية 143 000 دولارًا أمريكيًا، وكان تاريخ البدء في أكتوبر/تشرين الأول 2019 وتاريخ الانتهاء الأولي في سبتمبر/أيلول 2020.

242- وتمثلت نتيجة المشروع المتوخاة في تحسين الوصول إلى المعلومات الغذائية للتخطيط واتخاذ القرارات على المستويين الوطني والأسري. ومثل أحد مؤشرات تحقيق هذه النتيجة في الحد الأدنى من التنوع الغذائي لدى المرأة، الذي تم تحديد هدف بنسبة 50 في المائة له. ومع ذلك، لم تكن البيانات الأساسية في هذا الصدد متاحة في وثائق المشروع/نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.

243- وأشارت المنظمة أنه في مرحلة تصميم المشروع، كان التركيز الأولي للمشروع على تطوير الخطوط التوجيهية الوطنية الخاصة بالأنماط الغذائية القائمة على الأغذية. ومع اقتراب نهاية عملية صياغة المشروع، تم إعادة تركيز المشروع على دعم المسح بشأن استهلاك الأغذية بناءً على طلب الحكومة، كخطوة أولية لعملية وضع الخطوط التوجيهية الخاصة بالأنماط الغذائية القائمة على الأغذية. ومن ثم، فإن مؤشر "الحد الأدنى من التنوع الغذائي لدى المرأة" لن يكون مؤشرًا ذا صلة بالمشروع. ومع ذلك، لم يتم تعديل وثيقة المشروع أو تحديث نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لعكس هذا التغيير.

244- ومن الناحية المثالية، يجب معالجة مدى ملاءمة المؤشرات في مرحلة تصميم المشروع نفسه، حيث أن اعتماد مؤشرات ليست ذات صلة يمكن أن يعيق إحراز المزيد من التقدم وتحقيق أهداف المشروع.

245- وعلى الرغم من أنه بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2020، وتم إنفاق 84.11 في المائة من الميزانية، لا يزال هناك عدد كبير من الأنشطة المتعلقة بالمشروع غير مكتملة. وتم تنفيذ الجزء الأكبر من أنشطة المشروع من خلال خطاب الموافقة مع معهد البحوث الطبية في كينيا. وقد تم بالفعل الالتزام بنسبة 63 في المائة من أموال برنامج التعاون التقني (90 620 دولارًا أمريكيًا) لطلب الموافقة. وأدى التأخير في إنجاز الأنشطة إلى تمديد المشروع بدون كلفة إضافية حتى سبتمبر/أيلول 2021.

246- يهدف هذا المشروع، مع إيطاليا كجهة مانحة له، إلى تحسين الأمن الغذائي والتغذية من خلال تمكين الحكومات والمجتمعات المحلية، وتعزيز ابتكارات النظم الغذائية من خلال مشاركة أصحاب المصلحة. ويركز على مقاطعتين في كينيا، وهما نيروبي (الحضرية إلى حد كبير) وكيسومو (التي تضم عددًا كبيرًا من سكان الريف).

- 247- وبدأ المشروع رسميًا في فبراير/شباط 2019 بدلاً من تاريخ البدء المتوقع في نوفمبر/تشرين الثاني 2018، بسبب التأخير الناجم عن عملية المشاركة القطرية، وتاريخ الانتهاء منه هو 25 نوفمبر/تشرين الثاني 2021. وتبلغ ميزانيته المعتمدة 2 100 000 دولار أمريكي، تم تخصيص نفقات تبلغ 675 735 دولارًا أمريكيًا (32 في المائة) مقابلها حتى أكتوبر/تشرين الأول 2020. وواجه المشروع عددًا من التأخيرات التي أثرت على تسليم الإنجازات في الوقت المناسب.
- 248- وتتوخى وثيقة المشروع الإبلاغ عن تقدم المشروع من خلال: (1) ستة تقارير مرحلية كل ستة أشهر، (2) واستعراض منتصف المدة بعد 18 شهرًا من بدء المشروع، على أن تجرّه منظمة الأغذية والزراعة.
- 249- وكان هناك تأخير في تقديم التقارير المرحلية الستة:

### الجدول - 13

التقرير المرحلي	التاريخ المقرر	قدم في
الأول	31 مارس/آذار 2019	12 أغسطس/آب 2019
الثاني	30 سبتمبر/أيلول 2019	متأخر
الثالث	31 مارس/آذار 2020	1 تشرين الأول/أكتوبر 2020
الرابع	30 سبتمبر/أيلول 2020	متأخر

250- وعزت الإدارة بالتأخير في تقديم التقارير المرحلية إلى حالة القيادة السياسية غير المستقرة، ولا سيما في نيروبي، مما جعل من الصعب توثيق التقدم والحصول على تعليقات بشأن التقدم المحرز. وعلى الرغم من الإحاطة علمًا بالموقف الذي أعلنته المنظمة، لاحظنا أن خطر عدم الاستقرار السياسي كان أحد المخاطر المقدرة، وتم تحديد إجراء لتخفيف المخاطر بشأنه في وثيقة المشروع، حيث تم تقييم تأثير هذا الخطر على أنه "متوسط إلى منخفض". ولم يتم إعداد التقرير المرحلي للفترة ما بين أبريل/نيسان وسبتمبر/أيلول 2019 وللفترة ما بين أبريل/نيسان وسبتمبر/أيلول 2020، مما يعني أن حالة العمل المنجز خلال الفترة المذكورة أعلاه، على الرغم من محدوديتها بطبيعتها، لم يتم الإبلاغ عنها. وبالمثل، لم يتم تقديم استعراض منتصف المدة والتقييم اللذين كان مطلوبًا إعدادهما بعد 18 شهرًا من بدء المشروع، على الرغم من توفر تقرير سردي مؤقت. وإن أثر عدم إعداد/تقديم التقارير المرحلية يتمثل في تقليل الشفافية في إعداد التقارير، مما قد يقيد الرصد وبدء الإجراءات التصحيحية وفقًا للاحتياجات الناشئة.

251- وكانت النتيجة المتوخاة للمشروع هي جعل النظم الغذائية في مجتمعات مختارة في كينيا أكثر شمولًا واستدامة عبر المناطق الريفية والحضرية. وكان من المقرر تحقيق النتيجة من خلال أربعة مخرجات تكاملية: (1) حوكمة الأغذية، (2) وتوليد المعرفة، (3) والعمل المجتمعي، (4) ومبادرات التوسع في البلد محط التركيز وخارجه. وتم تحديد 17 نشاطًا لتحقيق هذه المخرجات الأربعة. ومع ذلك، فإن قياسات خط الأساس في ما يتعلق "بالقدرة الحالية" و"الدخل الحالي"، التي سيتم على أساسها قياس "القدرة المحسنة" و"الدخل المتزايد"، لم تكن متاحة.

الجدول 14

المخرج	المؤشر	خط الأساس	الغاية
أن تصبح النظم الغذائية في مجتمعات مختارة في كينيا أكثر شمولاً واستدامة عبر المناطق الريفية والحضرية	عدد الجهات الفاعلة في النظام الغذائي (مصنفة حسب الجنس) الواعية بشأن الممارسات المستدامة في الإنتاج والمعالجة والأنماط الغذائية وإدارة المهدر.	لم يحدد بعد	2 000 شخص (بالإضافة إلى خط الأساس) (40 في المائة على الأقل من النساء) يتمتعون بقدرات محسنة لتنفيذ أنشطة مختارة في النظام الغذائي بحلول نهاية المشروع
	زيادة فرص توليد الدخل للنساء والشباب والمهاجرين نتيجة لتدخلات المشروع	لم يحدد بعد	أن يستفيد ما لا يقل عن 100 امرأة و/أو شاب و/أو مهاجر من زيادة الدخل (بنسبة 20 في المائة) بحلول نهاية المشروع

252- وأشارت الإدارة إلى أنه منذ بدء التنفيذ الفعلي للمشروع في وقت متأخر عن الوقت المحدد، لم يتم جمع البيانات الأساسية بعد. وتأخرت عملية تحديد المستفيدين وجمع البيانات الأساسية بعد بداية جائحة كوفيد-19. وذكرت الإدارة أن البيانات الأساسية لن تكون متاحة إلا بعد تحديد المستفيدين. ومع ذلك، لم يتم تحديد المستفيدين قبل بدء المشروع. ويُقترح الآن جمع البيانات الأساسية في الربع الأول من عام 2021.

253- ووفقاً لوثيقة المشروع، كان من المقرر أن يكون تقرير بدء المشروع كخط أساس للمشروع. والتقارير نصف السنوية، التي كان من المقرر أن تتبع، كانت مطلوبة لتحديد الإنجازات بناءً على المؤشرات التي يمكن التحقق منها بموضوعية. وبالتالي، يجب أن تكون القياسات الأساسية قد تم إنشاؤها قبل بدء تدخلات المشروع لتمكين تقييم لا لبس فيه لفعالية المشروع. وبدون وضع أي خط أساس في مرحلة البداية، لا يبدو أنه من الممكن إجراء تقييم دقيق لأداء المشروع مقابل الأهداف المحددة.

المشروع UTF/RWA/037/RWA

254- هذا المشروع قيد التنفيذ حالياً في رواندا، ويهدف إلى تقديم "المساعدة الفنية لمشروع التكثيف الزراعي والأمن الغذائي المستدامين". ويهدف المشروع إلى زيادة الإنتاجية الزراعية والوصول إلى الأسواق والأمن الغذائي في المناطق الريفية المستهدفة. وتم توقيع مذكرة تفاهم مع مجلس الزراعة وتربية الحيوانات في رواندا.

255- وللمشروع أربعة مخرجات هي:

(1) تعزيز المهارات التنظيمية والإنتاجية والزراعية لدى المزارعين.

- (2) وتحسين القدرات على إنتاج الأغذية المغذية والحصول عليها واستخدامها على مستوى الأسرة.
- (3) وتطوير القدرات الأساسية لاختيار تكنولوجيات الريّ الصغيرة النطاق وتشغيلها وأدارتها.
- (4) وتحسين إدارة المعرفة والتعلم والتنسيق.

256- ومع تاريخ بدء المشروع في 1 نوفمبر/تشرين الثاني 2018، تم توقيع مذكرة التفاهم مع وكالة التمويل RAB في يونيو/حزيران 2019، وتم استلام الدفعة الأولى في نوفمبر/تشرين الثاني 2019. وتاريخ الانتهاء المتوقع للمشروع هو 1 نوفمبر/تشرين الثاني 2023. وتبلغ ميزانيته 1 500 000 دولار أمريكي، وقد تم تكبد نفقات (فعلية والتزامات) قدرها 608 088 دولارًا أمريكيًا (40.54 في المائة) حتى تاريخ المراجعة.

257- وكان للمشروع ستة مؤشرات للنواتج، من بينها بيانات خط الأساس تتعلق بمؤشرين لم تكن متاحة. وفي حالة عدم وجود بيانات خط الأساس المطلوبة، فإن الطريقة التي يمكن بها حساب التقدم/الإنجازات ليست واضحة.

258- وعلاوة على ذلك، في حين تم تكبد نفقات قدرها 608 088 دولارًا أمريكيًا للمشروع حتى الآن، أشار التقرير المرحلي للمشروع للفترة ما بين نوفمبر/تشرين الثاني 2019 وأغسطس/آب 2020 إلى أنه لم يتم إحراز أي تقدم في ما يتعلق بأي من المؤشرات. وعلاوة على ذلك، أظهر تقرير "ضمان الجودة" المتعلق "بجالة مصفوفة الإطار المنطقي" للمشروع، كما هو متاح في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، الوضع الحالي لجميع هذه المؤشرات على أنها "لم يتم تحديتها بعد".

259- وردًا على ذلك، أشارت المنظمة أنه على الرغم من قيود كوفيد-19، فقد تم إحراز بعض التقدم منذ سبتمبر/أيلول 2020 في ما يتعلق ببعض المؤشرات، مضيفاً أنه تم إعداد خطة لتسريع تنفيذ المشروع. كما أفادت المنظمة أن خطوط الأساس لمؤشرين سيتم تحديدها من خلال بيانات المسح، وستكون البيانات الأساسية متاحة قبل 31 يناير/كانون الثاني 2021.

**التوصية 33: يمكن أن تحسن المنظمة تنفيذ المشاريع في إطار المبادرة الإقليمية لضمان تحقيق نواتج المشاريع ضمن الإطارات الزمنية المحددة.**

## الخلاصة

260- بدأت المبادرة الإقليمية بأفق مدته عشر سنوات للقضاء على الجوع في إقليم أفريقيا. ونظرًا للأهمية الاستراتيجية للمبادرة الإقليمية، وبالنظر إلى حقيقة أن سوء التغذية والجوع قد ازدادا في إقليم أفريقيا بسبب عوامل مختلفة، فمن المهم تقييم التقدم المحرز وتحديد الثغرات وإعداد خارطة طريق للفترة المتبقية من المبادرة الإقليمية. ويشير تحليل التقدم المحرز، لا سيما في البلدان محط التركيز الثمانية، إلى الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتعميم القضاء على الجوع في عمل المنظمة على المستويين القطري والإقليمي. وهناك حاجة إلى ضمان الرصد الصارم والتنفيذ الأفضل للمشاريع في إطار المبادرة الإقليمية لضمان تحقيق أهداف المبادرة الإقليمية إلى حد ملموس وبطريقة محددة زمنيًا.



## استعراض الأداء بشأن التخطيط للمشاريع ورصدها وتقييمها

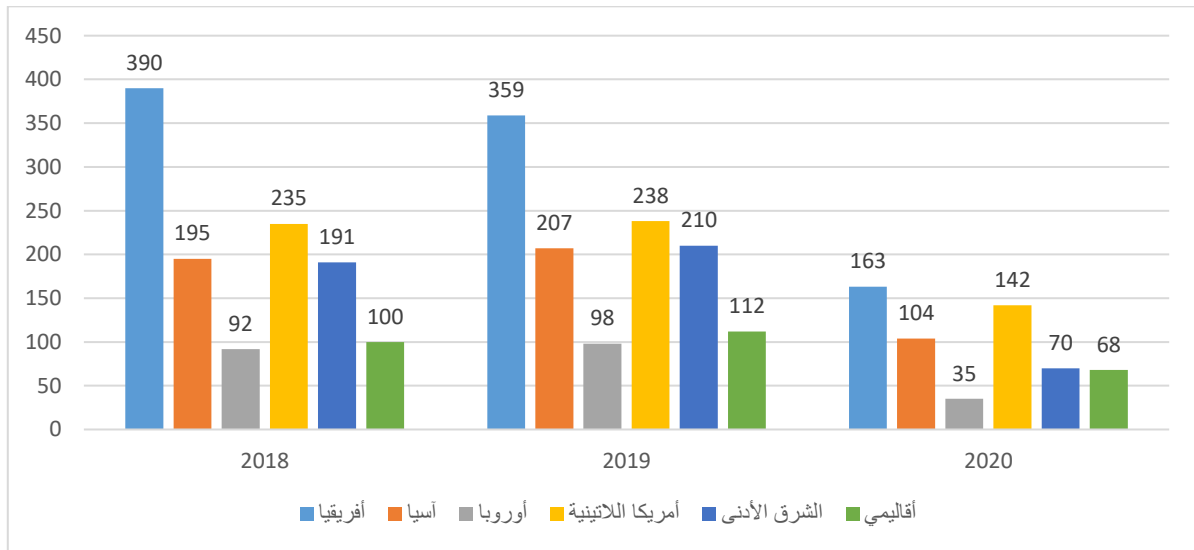
261- أجري استعراض للأداء بشأن التخطيط للمشاريع ورصدها وتقييمها في الفترة ما بين يناير/كانون الثاني وفبراير/شباط 2021.

### مقدمة

262- للمنظمة ولاية تتمثل بتحسين التغذية وزيادة الإنتاجية الزراعية ورفع مستوى المعيشة لدى سكان الريف والمساهمة في النمو الاقتصادي العالمي. ويحدد الإطار الاستراتيجي رؤية المنظمة والأهداف الاستراتيجية والنواتج والمخرجات من حيث القضاء على الجوع والتنمية الزراعية. وتمثل المشاريع الوسيلة الأساسية التي تحقق المنظمة من خلالها أهدافها الاستراتيجية. ولذلك، فإن الإدارة الكفؤة والفعالة للمشاريع تؤثر بشكل كبير على مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وقد أصبحت بالغة الأهمية للحفاظ على سمعة المنظمة.

263- وتمثل إدارة المشاريع إحدى العمليات الحاسمة للمنظمة ويتم تمويل المشاريع من المساهمات الطوعية من الدول الأعضاء وشركاء التمويل الآخرين. وحتى ديسمبر/كانون الأول 2020، كان هناك أكثر من 2000 مشروع قيد التنفيذ في جميع أنحاء العالم. وكان الانتشار الجغرافي للمشاريع الجديدة التي تمت الموافقة عليها خلال فترة 2018-2020 على النحو التالي:

### الشكل: 3



### نطاق المراجعة والمنهجية

264- أجري استعراض الأداء لتقييم كفاءة وفعالية الإطار الحالي لإدارة المشاريع، وتحديد الثغرات، وتقديم توصيات لتحسين تنفيذ المشاريع. وقد أجريت المراجعة للحصول على تأكيد معقول بأن المشاريع قد تم التخطيط لها بما يتماشى مع ولاية المنظمة وسياساتها وأولويات الدول الأعضاء، وأن تنفيذ المشاريع قد تم بكفاءة، ولتقييم فعالية آلية الرقابة المؤسسية لرصد تنفيذ المشاريع.

265- وإن المنظمة بصدد تطوير حلّ جديد لتكنولوجيا المعلومات، (مبادرة نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) لإدارة جميع مراحل دورة المشاريع. ويهدف النظام الجديد، الذي سيحل محل أداة إدارة المشاريع الحالية (نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية) إلى توفير حلول محدثة لتحسين الطريقة التي تدير بها المنظمة مشاريعها، مباشرة من مرحلة تصور المشروع وحتى الإغلاق النهائي. وتهدف مراجعة الأداء إلى تحديد الوظائف في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية التي تحتاج إلى تحسين، واقتراح تحسينات وميزات إضافية يجب مراعاتها وتضمينها في نظام إدارة دورة المشاريع القادم.

266- وأجريت المراجعة عن بعد من خلال الحصول على السجلات/البيانات من الشبكة الداخلية للمنظمة ومن منصات التخطيط للموارد المؤسسية في المنظمة، نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية ونظام المعلومات الإدارية المتكامل. وشملت العينة ما يلي:

- جميع المشاريع التي تمت الموافقة عليها خلال فترة 2018-2020؛
- وجميع المشاريع قيد التنفيذ كما في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020، وجميع المشاريع التي تم إغلاقها خلال فترة 2018-2020 (بغض النظر عن سنة الموافقة عليها)؛
- وجميع المشاريع قيد التنفيذ منذ أكثر من خمس سنوات كما في ديسمبر/كانون الأول 2020.

267- وتم اختيار 170 مشروعًا لتحليلها بشكل تفصيلي (34 مشروعًا معتمدًا حديثًا، و69 مشروعًا قيد التنفيذ، و58 مشروعًا مغلقًا، و9 مشاريع قيد التنفيذ منذ أكثر من خمس سنوات)، على أساس تقييم المخاطر لمختلف فئات/مراحل المشاريع.

## التخطيط للمشاريع

### (1) سياسة منحة الأولوية للبلدان محط التركيز

268- منذ عام 1971، اعترفت الأمم المتحدة بالبلدان الأقل نموًا كفئة من الدول التي تعتبر شديدة الحرمان في عملية تنميتها لأسباب مختلفة. وتضم قائمة البلدان الأقل نموًا المحدثه حاليًا 46 بلدًا. وكسياسة عامة، تشمل الامتيازات المرتبطة بالبلدان الأقل نموًا تمويل التنمية والمساعدة التقنية. وتحظى المساعدة التي تقدمها المنظمة من خلال برنامج التعاون التقني ومشاريع حساب الأمانة إلى هذه البلدان المحرومة بأهمية أكبر لأنها وكالة الأمم المتحدة الوصية على 21 مؤشرًا من مؤشرات أهداف التنمية المستدامة، وهي وكالة مساهمة في خمسة مؤشرات أخرى لأهداف التنمية المستدامة.

269- ولدى المنظمة قائمة ببلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض. واعتبارًا من عام 2018، كان هناك 51 بلدًا على هذه القائمة. وهناك 37 بلدًا على قائمة الأمم المتحدة للبلدان الأقل نموًا وقائمة منظمة الأغذية والزراعة للبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض. وخلال فترة 2018-2020، تلقت هذه البلدان البالغ عددها 37 بلدًا، والتي تضم حوالي 13 في المائة من سكان العالم، مشاريع للمنظمة بقيمة 1 187 مليون دولار أمريكي، شكلت 36.25 في المائة من إجمالي الموافقات على البرامج الميدانية الجديدة خلال هذه الفترة.

وتبين أيضًا أن أعلى 12 ملحقًا لمشاريع المنظمة خلال فترة 2018-2020 لم يتم إدراجهم في قائمة الأمم المتحدة لأقل البلدان نموًا ولا في قائمة المنظمة لبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض. وتلقت هذه البلدان، مشاريع بقيمة

366.33 مليون دولار أمريكي، أي ما يعادل 11.19 في المائة من إجمالي الموافقات الجديدة خلال هذه الفترة. ويشير ذلك إلى الحاجة إلى استراتيجية واضحة لجذب مزيد من الاهتمام إلى البلدان المحرومة.

270- ويدرج دليل برنامج التعاون التقني (2009) 112 بلدًا ضمن البلدان التي تحظى باهتمام خاص لمشاريع برنامج التعاون التقني. ولم تتم مراجعة هذه القائمة بعد عام 2009. ووجدنا أيضًا أنه حتى فترة 2016-2017، كان لدى المنظمة قائمة تضم 78 بلدًا تم تحديدها على أنها "بلدان محط التركيز"، ولديها تسهيلات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لرصد المشاريع على مستوى المنظمة في هذه البلدان. ومع ذلك، توقف تقسيم البلدان إلى بلدان محط التركيز وبلدان ليست محط التركيز منذ عام 2017، حيث أن وجود مجموعة كبيرة من البلدان جعل المفهوم أقل فعالية، كما أوضحت الإدارة. وأشارت الإدارة أنها تعمل الآن من خلال إطار البرمجة القطرية للبلدان الأعضاء وتولي اهتمامًا خاصًا بالإطار الاستراتيجي الجديد للبلدان الأقل نموًا، وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض، والبلدان النامية غير الساحلية، والدول الجزرية الصغيرة النامية، والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا التي توجد فيها معدلات مرتفعة من الفقر وانعدام الأمن الغذائي.

271- وهناك 96 بلدًا في واحدة أو أكثر من هذه الفئات (البلدان الأقل نموًا، وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض، والبلدان النامية غير الساحلية، والدول الجزرية الصغيرة النامية). وقمنا بفحص حصة هذه البلدان في إجمالي مشاريع حساب الأمانة وكذلك مشاريع برنامج التعاون التقني، ووجدنا ما يلي:

- ارتفع إجمالي نفقات المشاريع الميدانية في البلدان الـ96 من 415.93 مليون دولار أمريكي في عام 2016 إلى 562.31 مليون دولار أمريكي في عام 2020. ومع ذلك، فإن هذه النفقات، كنسبة من إجمالي نفقات المشاريع الميدانية، قد انخفضت بشكل هامشي من 50.90 في المائة في عام 2016 إلى 49.99 في المائة في عام 2020.
- وعلى الرغم من الزيادة الهامشية في إجمالي نفقات المشاريع في هذه البلدان البالغ عددها 96 بلدًا خلال الفترة ما بين 2016 و2020، فقد انخفض الإنفاق في إطار مشاريع حساب الأمانة من 37.15 مليون دولار أمريكي (4.54 في المائة من إجمالي نفقات المشاريع الميدانية) في عام 2016 إلى 30.26 مليون دولار أمريكي (2.69 في المائة من إجمالي نفقات المشاريع الميدانية) في عام 2020.
- وتعود الزيادة في إجمالي نفقات المشاريع الميدانية في هذه البلدان الـ96 إلى ارتفاع الإنفاق في إطار مشاريع برنامج التعاون التقني، الذي زاد من 378.78 مليون دولار أمريكي في عام 2016 إلى 532.04 مليون دولار أمريكي في عام 2020.

272- وأشارت الإدارة إلى أنه لا يوجد "تخطيط" رسمي لمشاريع حساب الأمانة، وهي تعتمد إلى حد كبير على أولويات الجهات المانحة. ونرى أن هناك حاجة إلى تعزيز الدعوة والتأزر لتوجيه جهود تعبئة الموارد في البلدان المحرومة من حيث مشاريع حساب الأمانة وتحسين مواءمتها مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة. ومن شأن ذلك أن يضمن تعزيز الهدف الوظيفي للمنظمة بالتركيز بشكل خاص على تطوير الأعمال وتحليل السوق من أجل مكانة أفضل للمنظمة في البلدان التي تمتلك حافظة المنظمة الحالية فيها إمكانات غير مستغلة.

273- وأشارت الإدارة إلى أن البلدان الأقل نموًا وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض، والبلدان النامية غير الساحلية، والدول الجزرية الصغيرة النامية، وكذلك البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا التي توجد فيها معدلات

مرتفعة من الفقر وانعدام الأمن الغذائي، يمكن تتبعها في نظم المنظمة، وسيولى الاعتبار لتضمن آراء محددة لنظام المعلومات الإدارية المتكامل تتعلق بالنتائج التي تحققت بمساهمة المنظمة وحشد الموارد والتنفيذ.

**التوصية 34:** يمكن أن تقوم المنظمة بمراجعة قائمة البلدان التي تحظى باهتمام خاص لتناول مشاريع برنامج التعاون التقني، وتوجيه جهود تعبئة الموارد لتولي عدد أكبر من مشاريع حساب الأمانة في البلدان المحرومة.

## (2) إطار البرمجة القطرية

274- يتعين على جميع البلدان التي تتلقى دعم المنظمة أن يكون لديها إطار للبرمجة القطرية. ويمثل إطار البرمجة القطرية جهداً مؤسسياً يقوده ممثلو المنظمة ويتم إعداده بالتعاون مع حكومة البلد المعني بدعم من المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي. ويجب أن يقدم الممثلون الإقليميون والممثلون القطريون للمنظمة أي استثناء لذلك إلى المدير العام المساعد.

275- ويحدد إطار البرمجة القطرية أولويات التعاون بين المنظمة والحكومة المعنية والنتائج التي يتعين تحقيقها على المدى المتوسط (4-5 سنوات)، بما يتماشى مع دورات التخطيط الوطنية) لدعم الزراعة الوطنية والتنمية الريفية وأهداف تنمية الأمن الغذائي. وبناءً على ذلك، يحدد إطار البرمجة القطرية النتائج المستدامة المتوقعة التي يتعين على المنظمة تحقيقها في سياق الأهداف الإنمائية ذات الأولوية التي حددتها البلدان. وتنشئ هذه النتائج رابطاً استراتيجياً بين الأهداف الإنمائية للبلد، والإطار الاستراتيجي لمنظمة الأغذية والزراعة، والخطة المتوسطة الأجل، وتوضح مدخلات المنظمة في عملية البرمجة القطرية للأمم المتحدة.

276- وتمت مراجعة حالة إطار البرمجة القطرية في 152 بلداً يوجد فيها مشاريع للمنظمة، ولوحظ أن سبعة بلدان<sup>18</sup> ليس لديها إطار للبرمجة القطرية، وفي سبعة بلدان أخرى<sup>19</sup> انتهى إطار البرمجة القطرية بين عامي 2016 و2019. وعلاوة على ذلك، كان هناك 41 بلداً آخر انتهت فيها أطر البرمجة القطرية في عام 2020. وخلال الفترة ما بين 2018 و2020، وافقت المنظمة على 104 مشاريع بميزانية قدرها 167 مليون دولار أمريكي في 10 بلدان<sup>20</sup> من أصل البلدان الـ14 التي لم يكن فيها إطار للبرمجة القطرية أو أنه انتهى خلال فترة 2018-2019. وأشارت الإدارة أنه بالنسبة إلى اليمن، لم يكن وضع إطار برمجة قطرية ممكناً بسبب السياق السياسي المعقد، وسيتم صياغة إطار للبرمجة القطرية لكوسوفو وتركمانستان وقطر بمجرد الانتهاء من إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة؛ وكانت صياغة إطار البرمجة القطرية لجنوب أفريقيا قيد التنفيذ، وصياغة إطار للبرمجة القطرية محدث لـ48 بلداً آخر، قيد الإعداد/ستتم صياغته بمجرد الانتهاء من إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة. كما أبلغت الإدارة أنه بين ديسمبر/كانون الأول 2015 وديسمبر/كانون الأول 2020، تم تقييم 39 إطاراً للبرمجة القطرية. ومع ذلك، وجدنا أن التقييمات الـ39 التي أجرتها الإدارة شملت 12 إطاراً<sup>21</sup> فقط من أصل 48 إطاراً للبرمجة القطرية كانت قد انتهت مدتها بحلول عام 2020.

<sup>18</sup> جنوب أفريقيا، وكوسوفو، وتركمانستان، والكويت، وقطر، والجمهورية العربية السورية، واليمن.

<sup>19</sup> 2016 (الأرجنتين)، و2017 (البرازيل، وكوستاريكا، وكازاخستان)، و2018 (المكسيك)، و2019 (الجزيل الأسود، وتيمور ليشتي).

<sup>20</sup> كوسوفو، وجنوب أفريقيا، والجمهورية العربية السورية، واليمن، وكازاخستان، والأرجنتين، والبرازيل، وكوستاريكا، والمكسيك، وتيمور ليشتي.

<sup>21</sup> تيمور ليشتي، والمكسيك، وكولومبيا، وتونس، وإندونيسيا، وليبيا، والمغرب، وإثيوبيا، وأرمينيا، ولبنان، وجورجيا، وغيانا.

277- ويلعب إطار البرمجة القطرية دورًا محوريًا في التخطيط للمشاريع الجديدة ومواءمتها مع الأولويات الوطنية. كما أنه يساعد في التخطيط لإجراءات التخفيف من المخاطر المعروفة، وبالتالي تحسين فرص تنفيذ المشاريع.

التوصية 35: يمكن أن تقوم المنظمة برصد صياغة أطر البرمجة القطرية حيث لم يتم صياغة أطر للبرمجة القطرية أو حيث انتهت مدتها. ويمكن أن تتأكد المنظمة أيضًا من أن أطر البرمجة القطرية يتم تقييمها بالرجوع إلى الأولويات المتوخاة من قبل البلدان المعنية.

### (3) المشاريع قيد الإعداد لفترة طويلة

278- يعتبر مشروع ما "قيد الإعداد" خلال مرحلة التخطيط. وبعد تحديد المشكلة (أو الفرصة)، وإعداد إشعار الكلفة وإقرار المذكرة المفاهيمية، يتم إدراج المشروع على أنه قيد الإعداد في نظام معلومات البرامج الميدانية. وتُعد صياغة المشروع واتفاقية التمويل مع الجهة المانحة والبلد المستفيد، والتقييم والموافقة، هي الأنشطة الرئيسية التي تتم خلال فترة إعداد المشروع، وبعد ذلك يصبح المشروع قيد التشغيل.

279- وأشار "تاريخ الحالة" لـ 170 مشروعًا تم أخذ عينات منها في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية إلى أنه في 35 مشروعًا (22 في المائة) كانت هناك تأخيرات كبيرة تراوحت بين 6 و 49 شهرًا من تاريخ تصنيف المشروع على أنه "قيد الإعداد" وتاريخ الموافقة عليه. ومن بين هذه المشاريع، كان هناك 16 مشروعًا قيد التنفيذ لمدة تتراوح من 1 إلى 4 أعوام.

280- وتعتبر الموافقة السريعة على المشاريع قيد الإعداد أمرًا بالغ الأهمية لضمان بدء أنشطة المشاريع في الوقت المناسب. وفي حين أنه من المسلم به أن بعض العمليات ستعتمد على جداول المانحين وأولويات الحكومات المستفيدة، فإن المشاريع المتبقية قيد الإعداد لفترات تزيد عن عام واحد تستحق اهتمام إدارة المنظمة لأن ذلك يؤثر على تنفيذ ولاية المنظمة. وقد تفقد المشاريع التي تظل قيد الإعداد لفترات طويلة أهميتها السياقية وقد لا تكون ضرورية بعد ذلك. ولوحظ في العديد من المكاتب الميدانية أن حالة عدد كبير من المشاريع "قيد الإعداد" لم يتم استعراضها/تحديثها على فترات منتظمة. وكشف الفحص التفصيلي عن طريق المراجعة عن أسباب بقاء المشاريع قيد التنفيذ لفترات طويلة أنه في العديد من الحالات (10 مشاريع في ممثلة المنظمة في الكاميرون و 7 مشاريع في ممثلة المنظمة في زيمبابوي) لم تعد المشاريع مجدية لأسباب متنوعة، وكان ينبغي إزالتها من قاعدة البيانات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.

281- وبالتالي، هناك حاجة لاستعراض مثل هذه المشاريع بانتظام لضمان وجود متابعة نشطة، وبدء التدخلات، حيثما لزم الأمر، وفي الوقت المحدد. ويمكن أيضًا النظر في ما إذا كان ينبغي نصح صائغي المشاريع بتصنيف المشاريع على أنها قيد الإعداد بعد التأكد من توافر الموارد و/أو طلب خطابات من الحكومات أو الجهات المانحة الأخرى، لمنع بقاء المشاريع قيد الإعداد لفترات طويلة.

التوصية 36: يمكن أن تعزز المنظمة أداة "رصد المشاريع قيد الإعداد في شبكة دعم البرامج الميدانية" في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، لضمان الرصد السنوي للمشاريع قيد الإعداد وتحسين التوجيهات بشأن إدارة المشاريع قيد الإعداد عن طريق مطالبة القائمين على صياغة المشاريع والمسؤولين عن الميزانية باستعراض وتحديث حالة المشاريع قيد الإعداد على فترات منتظمة لضمان أن هذه المشاريع لا تزال قيد الصياغة.

#### (4) مصفوفة الإطار المنطقي وخطة العمل

282- مصفوفة الإطار المنطقي هي أداة إدارية تتضمن تحديد العناصر الاستراتيجية (المدخلات والمخرجات والنواتج والأثر) وتسهل التخطيط للمشاريع وتنفيذها وتقييمها. وخطة العمل هي أداة تخطيط وإدارة تم تطويرها بهدف أساسي يتمثل في تشغيل وتنفيذ مصفوفة الإطار المنطقي. وهي تسرد المخرجات والأنشطة المرتبطة جنبًا إلى جنب مع الجداول الزمنية. ويجب استخدام خطة العمل كأداة ديناميكية تدفع العمل نحو النتائج وتحدد الأدوار والمسؤوليات ومتطلبات الموارد والاستخدام.

283- وينص "دليل الطرق التشغيلية لدورة المشاريع" لمنظمة الأغذية والزراعة على أن وثيقة المشروع القياسية يجب أن تتضمن "مصفوفة الإطار المنطقي" و"خطة العمل" كمرفقات إلزامية للمشاريع التي تزيد عن 500 000 دولار أمريكي. ويوصى بشدة بالقيام بنفس الشيء بالنسبة للمشاريع التي تقل عن هذا المبلغ، لا سيما عندما يتوقع إجراء تنقيحات للميزانية تزيد عن 500 000 دولار أمريكي، لأن ذلك من شأنه أن يسهل العمل الإضافي في المراحل اللاحقة. ومع ذلك، فإن تحميل مصفوفة الإطار المنطقي وخطة العمل في نظام إدارة معلومات البرامج الميدانية ليس إلزاميًا، ولكنه موصى به. ولوحظ أنه اعتبارًا من 1 فبراير/شباط 2021، عرض نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية 58 في المائة فقط من المشاريع وكان لدى 55 في المائة فقط من المشاريع خطة عمل.

284- وصرحت الإدارة بأن مصفوفة الإطار المنطقي لم تصبح إلزامية لأن أداة نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لم يتم تحديثها منذ إنشائها في عام 2012، كما أن إدخال البيانات لهذه الأدوات يستغرق وقتًا طويلاً ويمثل كلفة عالية (من حيث وقت الموظفين). وهي لا تقدم قدرات تحليلية كافية في شكلها الحالي لدعم وظيفة الرصد، وبالتالي يفضل العديد من المسؤولين عن الميزانية أو أعضاء فرق عمل المشاريع استخدام نظم رصد مختلفة. وعلاوة على ذلك، فإن استمرار إدخال هذه البيانات لم يعتبر مستدامًا في أوقات طلب فيها من المنظمة تحويل الموارد لدعم تسليم المشاريع خلال جائحة كوفيد-19. ومن ثم فإن إدراج مصفوفة الإطار المنطقي وخطة العمل في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية كان طوعيًا.

285- واستنادًا إلى رد الإدارة، تتم الإشارة إلى أنه على الرغم من عدم وجود فعالية لهذه الأدوات، فإن هناك حاجة إما إلى تحديثها أو استكشاف إمكانية تعزيزها أو استبدالها بأدوات أفضل وأكثر كفاءة لرصد التقدم المحرز في المشاريع. ونظرًا لأن تحميل مصفوفة الإطار المنطقي وخطة العمل في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية ليس إلزاميًا، فإن تغيير/مراجعة مصفوفة الإطار المنطقي وخطة العمل التي قام بها المسؤولون عن الميزانية متبوعًا بتنقيح للميزانية غير متاح بسهولة لإدارة المنظمة. وإلى أن يتم تحميل التقارير الفصلية/النصف سنوية/السنوية في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية من قبل المسؤولين عن الميزانية، ليس لدى إدارة المنظمة أي وسيلة لرصد تنفيذ المشاريع وضمان مساءلة المسؤولين عن الميزانية في المكاتب الميدانية. وقد أدى ذلك، إلى جانب عدم تحميل تقارير التقدم على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية (كما تتم مناقشته في أقسام لاحقة) إلى حالة يُترك فيها رصد تقدم المشاريع إلى حد كبير إلى المسؤولين عن الميزانية.

## التوصية 37:

- (أ) أن يتضمن النظام الجديد لإدارة دورة المشاريع PROMYS المُستهدف إطلاقه بحلول نهاية عام 2022، وظيفة تحميل مصفوفة الإطار المنطقي وخطة العمل.
- (ب) وإمكانية إعادة تصميم مصفوفة الإطار المنطقي وخطط العمل لجعلها سهلة الاستخدام دون المساومة على المعلومات المطلوبة/المحتوى المطلوب لرصد المشاريع بكفاءة.
- (ج) وأن يكون إدراج مصفوفة الإطار المنطقي وخطة العمل في التخطيط للموارد المؤسسية إلزاميًا للمشاريع التي تتخطى 500 000 دولار أمريكي لتعزيز المساءلة وتحسين الرصد.

## تنفيذ المشاريع ورصدها

286- يشمل التنفيذ تعبئة المدخلات والموارد وإدارتها، والتنسيق وضمان الإدارة المالية والتقنية والتشغيلية السليمة. ولا يعتمد التنفيذ الناجح للمشاريع على كفاءة المسؤولين في الميدان فحسب، بل يعتمد أيضًا على المراقبة الفعالة على مستوى المنظمة.

## الإدارة المالية

287- يجب أن يضمن المسؤول عن الميزانية، أثناء تنفيذ المشروع، توافر الأموال قبل تكبد أي نفقات، وأن الإنفاق يتمشى مع شروط الاتفاقية مع الشركاء في الموارد وألا يتجاوز المبالغ النقدية المستلمة بالفعل. وإذا كان النقد المتاح غير كاف وكانت الأموال الإضافية مستحقة من الشريك في الموارد، فيجب على المسؤول عن الميزانية الاتصال بوحدة الشؤون المالية لترتيب طلب للأموال. والمسؤول عن الميزانية هو المسؤول عن إدارة الميزانية ورصدها ومراجعتها، مما يشكل مكونًا جوهريًا ومتكاملاً وأساسيًا في إدارة المشروع. وتوفر تقارير المسؤول عن الميزانية، المتاحة في أداة المعلومات عن الأعمال/مستودع البيانات وفي نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، المعلومات حول التنفيذ مقابل الميزانية التفصيلية، ويجب مراجعتها بانتظام للتأكد من أن النفقات المتكبدة هي في حدود الميزانية والنقد المستلم. والمشاريع الوحيدة التي يُسمح لها بتحمل عجز نقدي، ولكن ليس عجزًا في الميزانية، هي تلك التي يمولها مجلس الاتحاد الأوروبي، حيث يتم سداد الدفعة الأخيرة بعد التقرير النهائي، وفقًا للاتفاقية الإطارية مع الجهة المانحة. ويعتبر المسؤول عن الميزانية مسؤولًا أيضًا عن إعداد مراجعات الميزانية السنوية إذا لزم الأمر، ويوفر تقديرات عن التنفيذ في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية مرتين كل عام (في أبريل/نيسان وسبتمبر/أيلول) لكل مشروع قيد التنفيذ. وفي حالة انتهاء مشروع ممول من خارج الميزانية في وضع عجز نقدي، لأي سبب كان، وعدم إمكانية التوصل إلى اتفاق مع شريك الموارد حول كيفية تمويل العجز، يتم إغلاق المشروع ويجوز السماح بشطب العجز من الحساب العام كدين غير قابل للاسترداد.

288- وتم فحص 57 مشروعًا تم أخذ عينات منها وكان هناك تأخير في مواعيد انتهائها، ولوحظ ما يلي:

- (أ) تجاوز التنفيذ الميزانية في خمس حالات. وفي جميع هذه الحالات، تم إرسال رسائل تنبيه ولدها النظام ومفادها أن "التنفيذ تجاوز الميزانية". وكان الإجراء المتوقع بعد إرسال رسائل التنبيه هو التأكد من صحة المعلومات الموجودة في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية ومراجعة أحدث مراجعات للميزانية. ومع

ذلك، لم يتم إجراء أي مراجعات للميزانية في هذه الحالات وفقاً للمعلومات المتوفرة في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.

(ب) وكان هناك خمسة مشاريع تجاوز فيها التنفيذ النقد بالإضافة إلى الفائدة المكتسبة. وباستثناء حالة واحدة، لم يتم إرسال أي رسائل تنفيذ بأن "التنفيذ تجاوز النقد". وتم تمويل أربعة من أصل هذه المشاريع الخمسة من مجلس الاتحاد الأوروبي. ونظرًا لأنه تم تقديم التقارير النهائية في جميع الحالات، كان من المفترض استلام الدفعة الأخيرة وفقاً للاتفاقية الإطارية. ومع ذلك، لا تزال المشاريع تعاني من عجز نقدي ولم يتم إغلاق أي منها ماليًا. ولا يزال الإغلاق المالي معلقًا لمدة تتراوح بين 6 و18 شهرًا منذ الإغلاق التشغيلي.

(ج) كان هناك 11 مشروعًا تم إغلاقها ماليًا بين ديسمبر/كانون الأول 2017 وديسمبر/كانون الأول 2020 بفائض نقدي لم تتم إعادته إلى الجهات المانحة في تاريخ المراجعة.

289- وبناءً على تحليلنا، من الواضح أنه يجب إجراء المزيد من عمليات الفحص للتأكد من أن تنفيذ المشاريع يتم في حدود الميزانية والنقد المستلم. ويجب التأكد من بدء الإجراء المتوقع فورًا بعد إرسال رسائل التنبيه عندما يتجاوز التنفيذ النقد/الميزانية. وتشير الحالات التي لم يتم فيها إرسال رسائل التنبيه إلى حدوث خلل في النظام وتحتاج إلى التحقيق فيها لاتخاذ إجراء تصحيحي.

#### التوصية 38:

(أ) تعزيز الرصد المؤسسي لأداء المسؤولين عن الميزانية لضمان أن تنفيذ المشاريع يتم في حدود الميزانية المعتمدة/المنقحة والنقد المستلم، وأن هناك تسوية في الوقت المناسب للأرصدة النقدية غير المنفقة؛

(ب) ويجب تضمين فحوصات التحقق في التخطيط للموارد المؤسسية لعدم السماح لتنفيذ المشاريع بتجاوز الميزانية والنقد المستلم (مع استثناءات للحالات التي تحكمها ترتيبات تمويل محددة كما هو الحال في المشاريع الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والاتحاد الأوروبي).

290- ومع الإحاطة علمًا بقلق الإدارة بشأن التطبيق العملي لتنفيذ عمليات التحقق من الصحة في ضوء قواعد قابلية النقل بين أبواب الميزانية المختلفة بين الجهات المانحة، ترى المراجعة أنه من المهم التأكد من تحديد هذه القواعد وضوابط التحقق من الصحة لفئات واسعة من اتفاقيات الجهات المانحة. وذلك ضروري لضمان إدارة مالية أفضل للمشاريع.

291- ونقدر تأكيدات المنظمة بأنها ستنتظر في هذه التوصيات في سياق تصميم وتنفيذ نظام إدارة دورة المشاريع PROMYS الجديد.

#### رصد إعادة تخصيص الميزانية

292- تمثل الميزانية كلفة تعادل خطة العمل. وتقع مسؤولية تنقيح الميزانية على عاتق المسؤول عن الميزانية ويجب مراجعة جميع تنقيحات ميزانية المشروع من قبل مسؤول الاتصال المعني بالتمويل والموافقة عليها رسميًا من قبل الجهة المانحة. ووفقًا لقواعد النقل بين أبواب الميزانية لدى المنظمة، لا توجد قيود قانونية على المسؤولين عن الميزانية في ما يتعلق بإعادة توزيع حصيف للمخصصات بين أنواع مختلفة من النفقات (مثل كلفة الموظفين، ومصروفات التشغيل العامة، والسفر، وغيرها) لتنفيذ خطة العمل.



293- وتناولت المراجعة 81 مشروعًا من مشاريع تم المصادقة عليها في عام 2016 وإغلاقها في عام 2020، لمعرفة مدى تنقيحات الميزانية وإعادة التخصيص بين مكوناتها، وتبين أن 45 مشروعًا من هذه المشاريع (55 في المائة) خضعت لتنقيح الميزانية أثناء التنفيذ. وتمت زيادة الميزانية في 21 مشروعًا (27 في المائة)، مع زيادة تزيد عن 25 في المائة عن الميزانية الأصلية لتسعة منها. وتم تخفيض الميزانية في 24 مشروعًا (28 في المائة) مع تخفيض بنسبة تزيد عن 25 في المائة عن الميزانية الأصلية لمشروعين منها. وعلى الرغم من اكتمال 36 مشروعًا دون أي مراجعة للميزانية، إلا أن إمكانية النقل بين أبواب الميزانية سمحت للمسؤولين عن الميزانية بزيادة/خفض مخصصات الميزانية لبند محددة، وتخصيص مكونات جديدة، وسحب المخصصات لبعض المكونات، وتجاوز ميزانية بعض المكونات بما يصل إلى 67 في المائة، وفي نفس الوقت تخفيض الإنفاق لمكونات أخرى. ويشير ذلك إلى تغييرات كبيرة في الميزانية الإجمالية للمشاريع وكذلك إعادة التخصيص بين مختلف مكونات الميزانية دون تغيير الميزانية الإجمالية.

294- وعلى الرغم من أن الإدارة ذكرت أن إعادة تخصيص بنود الميزانية تعكس الممارسات الجيدة المعيارية لتحديث خطط العمل أثناء التنفيذ، فقد عُهد إلى مسؤولي الاتصال المعنيين بالتمويل بمسؤولية ضمان أن التغييرات في الميزانيات أو خطة العمل تتماشى مع اتفاقية التمويل، وترى المراجعة أن هناك حاجة إلى تعزيز هذا الترتيب لضمان اتباع الإجراءات القانونية الواجبة. وكانت هناك حالات لم توافق فيها الجهات المانحة على تنقيحات الميزانية على أساس تجاوز بنود الميزانية دون موافقة مسبقة، مما أدى إلى إطالة أمد التواصل وما يترتب على ذلك من تأخير في إغلاق المشاريع. ومن ثم، فإن إعادة تخصيص بنود الميزانية دون درجة معينة من الرقابة أو التدقيق قد لا تعكس الممارسات الجيدة المعيارية. وقد تنظر منظمة الأغذية والزراعة في دمج التحقق من الصحة في نظام التخطيط للموارد المؤسسية حيث يُطلب من مسؤولي الاتصال المعنيين بالتمويل التصديق في النظام بأن عمليات إعادة التخصيص قد تمت وفقًا لاتفاقيات التمويل وحصلت على موافقة الجهات المانحة. ومن شأن ذلك تعزيز مساءلة مالكي العمليات و ضمان استيفاء جميع المتطلبات المسبقة قبل إجراء أي تغييرات/إعادة تخصيص.

295- وبما أن الميزانية تعادل كلفة خطة العمل، فإن أي تغيير كبير في ميزانية المشروع أو مكوناته من شأنه أن يؤدي إلى تغيير في خطة العمل التي وافقت عليها في الأصل الإدارة العليا للمنظمة بعد مداولات واسعة في مرحلة التخطيط. ولذلك، فإن النظام الحالي لتفويض الصلاحيات الكاملة إلى المسؤولين عن الميزانية ومسؤولي الاتصال المعنيين بالتمويل دون أي رقابة على المستوى المؤسسي ليست في مصلحة ضمان التنفيذ الفعال للمشاريع. ولذلك، يمكن أن تنظر المنظمة في تحديد حد أقصى تتطلب بعده إعادة التخصيص بين بنود الميزانية لتدقيق وموافقة من جانب المنظمة، بما في ذلك في جميع الحالات التي يُسمح فيها بالنقل بين أبواب الميزانية وفقًا لاتفاقية التمويل. ويجب دمج عمليات فحص النظام، ليس من أجل عدم السماح بإعادة تخصيص الميزانية، ولكن لتوفير مراجعة لجميع المشاريع التي خضعت لتنقيحات في الميزانية أو إعادة تخصيص تتجاوز الحد الأقصى المحدد، ولصالح تعزيز الرقابة بشكل أكبر.

التوصية 39: يمكن أن تقوم المنظمة بما يلي:

- (أ) تضمين عمليات التحقق من الصحة في التخطيط للموارد المؤسسية حيث يُطلب من مسؤولي الاتصال المعنيين بالتمويل التصديق في النظام على أن عمليات إعادة التخصيص تتم وفقاً لاتفاقية التمويل وتحظى بالموافقة النهائية من قبل الجهات المانحة؛
- (ب) وتحديد حد أقصى تتطلب بعده عمليات إعادة التخصيص بين بنود الميزانية الرصد والموافقة من قبل المنظمة.

296- وافقت المنظمة على النظر في هذه التوصيات في سياق تصميم وتنفيذ نظام إدارة دورة المشاريع PROMYS الجديد.

### رصد التنفيذ المنخفض للمشاريع/النقص في تمويلها

297- تعتبر شبكة دعم المشاريع الميدانية أداة رصد لنظام معلومات إدارة البرامج الميدانية تسمح للمديرين برصد المشاريع داخل إقليمهم/إقليمهم الفرعي من منظور تشغيلي لضمان بقاء المشاريع ضمن التزامات التسليم والإدارة المالية وإعداد التقارير. ويتوخى إطار الرصد لشبكة دعم المشاريع الميدانية ما يلي:

- أن يتم تصنيف المشاريع التي أكملت نصف مدة المشروع أو أكثر، ولكن مع نسبة تنفيذ أقل من 30 في المائة من النقد/الميزانية، على أنها "مشاريع منخفضة التنفيذ". وتم وضع علامة حمراء على هذه المشاريع في نظام المعلومات الإدارية المتكامل لتمكين رصدها.
- وأن يتم تصنيف المشاريع التي تكون فيها نسبة التنفيذ أكثر من 80 في المائة من المبالغ النقدية المستلمة على أنها "بحاجة لطلب الأموال"، ويتم تصنيف المشاريع التي يتجاوز فيها التنفيذ المبالغ النقدية المستلمة على أنها "بحاجة طارئة لطلب الأموال". وتم وضع علامة صفراء وعلامة حمراء على هذه المشاريع في نظام المعلومات الإدارية المتكامل لتمكين الرصد الدقيق.

298- وتم تحليل بيانات نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية الخاصة بالمشاريع النشطة في 1 يناير/كانون الثاني 2021، ولوحظ أنه لم يتم تصنيف 109 مشاريع، كان التنفيذ فيها أقل من 30 في المائة على الرغم من مرور 50 في المائة أو أكثر من مدة المشروع، على أنها "مشاريع منخفضة التنفيذ". ويرجع ذلك إلى أن انخفاض مستوى التسليم يتم حسابه في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية باستخدام تقدم الإنفاق في ما يتعلق بالنقد المستلم من الجهات المانحة، وليس بالإشارة إلى الميزانية الإجمالية للمشروع، مما يعني أنه سيتم تصنيف المشروع على أنه "منخفض التنفيذ" فقط إذا كان التقدم أقل من 30 في المائة من النقد المستلم بعد أكثر من 50 في المائة من مدة المشروع. ومع ذلك، فإن الإفراج عن الشرائح النقدية من قبل المانحين يرتبط عادة بتقدم المشاريع؛ وإذا كان التقدم منخفضاً، فإن الإيصالات النقدية تميل إلى أن تكون منخفضة. وبالتالي، فإن المشاريع التي لا تتماشى مع الميزانية/خطة العمل السنوية، قد تظهر بشكل غير صحيح تقدماً جيداً في ما يتعلق بالمبلغ المنخفض للنقد المستلم من الجهات المانحة مما قد يؤدي إلى عدم تحديد المشاريع التي تتطلب مزيداً من الاهتمام والتصعيد. وبالمثل، لم يتم تصنيف 135 مشروعاً،<sup>22</sup> حيث تجاوزت نسبة التنفيذ 80 في المائة أو كانت

<sup>22</sup> باستثناء 67 مشروعاً ممولاً من الاتحاد الأوروبي، حيث لن يتم استلام الدفعة الأخيرة من الأموال إلا بعد الانتهاء من المشروع.

100 في المائة من المبالغ النقدية المستلمة، في تاريخ 1 يناير/كانون الثاني 2021، على أنها "بحاجة لطلب الأموال" أو "بحاجة طارئة لطلب الأموال"، على التوالي.

299- وهناك شرط يفيد بأن المشروع يجب أن يكون في حالة التصنيف المحددة لمدة 30 يومًا أو أكثر لجذب انتباه الإدارة العليا والسماح بالتصعيد والمتابعة من قبل الأقاليم أو المقرّ الرئيسي مع المسؤولين عن الميزانية المعنيين. ونحن نرى أن شرط الـ30 يومًا هذا يحتاج إلى المراجعة لأن ذلك قد يؤدي إلى تأخير في تصنيف المشاريع "المنخفضة التنفيذ" أو "الناقصة التمويل" وإعاقة تقدمها أكثر.

**التوصية 40: لتعزيز فعالية الرصد في شبكة دعم المشاريع الميدانية وضمان اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب من منظور تشغيلي:**

(أ) يمكن إدراج بند في التخطيط للموارد المؤسسية القادم لربط التنفيذ/ الإنفاق بالميزانية بدلاً من النقد المستلم، للإشارة بشكل صحيح إلى المشاريع منخفضة التنفيذ.

(ب) ويمكن أيضاً مراجعة شرط بقاء المشروع في الحالة المحددة لمدة 30 يومًا.

(ج) ويمكن تصنيف جميع المشاريع، باستثناء تلك التي سيتم استلام الدفعة الأخيرة من التمويل الخاص بها بعد اكتمالها، على أنها بحاجة لاتخاذ إجراءات ذات أولوية بمجرد أن تتجاوز النفقات 80 في المائة من المبالغ النقدية المستلمة.

### التأخير في تشغيل المشاريع

300- يعتبر مشروع ما أنه "ناشط من الناحية التشغيلية" بعد الانتهاء من الاتفاق مع الجهة المانحة والبلد المستفيد، ويشمل ذلك الإجراءات التالية:

- (1) تضمن الجهة المعنية بالصياغة، بدعم من مسؤول الاتصال المعني بالتمويل عند الضرورة، إدخال/تحميل جميع المعلومات ووثائق المشروع ذات الصلة بشكل صحيح في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.
- (2) يصادق مسؤول الاتصال المعني بالتمويل على ميزانية المشروع في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. ويؤدي ذلك تلقائياً إلى تغيير حالة المشروع إلى "جارٍ - ناشط من الناحية التشغيلية".
- (3) تفتح وحدة التمويل (شعبة الشؤون المالية) حساب المشروع في النظام العالمي لإدارة الموارد. وتتيح هذه الخطوة إنشاء "رمز النشاط" للمشروع في النظام العالمي لإدارة الموارد لتمكين صاحب الميزانية من بدء أي معاملة في النظام العالمي لإدارة الموارد.
- (4) يُعد مسؤول الاتصال المعني بالتمويل "مذكرة التعيين" التي تحدد مسؤولية المسؤول عن الميزانية والمسؤولية التشغيلية، ويوافق المدير العام المساعد على "مذكرة التعيين".

301- وفحصت المراجعة 13 مشروعاً من أصل 27 مشروعاً جديداً تمت الموافقة عليها خلال عام 2020، لدراسة الفاصل الزمني بين (أ) تاريخ البدء بالعمل المسجل في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، (ب) وتاريخ "ناشط من الناحية التشغيلية"، (ج) والتاريخ الذي فتحت فيه وحدة التمويل (شعبة الشؤون المالية) رمز المشروع في النظام العالمي لإدارة الموارد لتسهيل تكبد النفقات باستخدام الميزانية المعتمدة. ولوحظ ما يلي:

- أصبحت 4 مشاريع من أصل 13 مشروعًا مشمولًا بالعينة (31 في المائة) نشطة من الناحية التشغيلية في غضون شهر من تاريخ بدء العمل.
- وفي 4 مشاريع (31 في المائة)، كان تاريخ "ناشط من الناحية التشغيلية" قبل تاريخ بدء العمل.
- وفي 5 مشاريع (38 في المائة)، كان تاريخ "ناشط من الناحية التشغيلية" ما بين 89 و327 يومًا بعد تسجيل تاريخ بدء العمل. وكان متوسط الوقت المستغرق في هذه الحالات 190 يومًا.
- وتلقت 4 مشاريع فقط من أصل 13 مشروعًا أخذت عينات منها (31 في المائة) رمز المشروع الإلزامي في النظام العالمي لإدارة الموارد (رمز نشاط Oracle) في غضون شهر من بدء النشاط التشغيلي. وتلقت المشاريع التسعة المتبقية رمز المشروع في النظام العالمي لإدارة الموارد بعد تأخير مدته ما بين 53 و241 يومًا من التاريخ الذي أصبحت فيه "ناشطة من الناحية التشغيلية"، وكان متوسط الوقت المستغرق في ما يتعلق بهذه المشاريع 115 يومًا. ولم يتم تشغيل المشاريع إلا بعد تلقي رمز النظام العالمي لإدارة الموارد لأنه شرط أساسي لتحمل النفقات.

302- ويُعد متوسط 190 يومًا مستغرقًا في 38 في المائة من المشاريع التي تم أخذ عينات منها لتصبح ناشطة من الناحية التشغيلية بعد تاريخ بدء العمل، تأخيرًا كبيرًا. وبالمثل، يُعد متوسط 115 يومًا في 69 في المائة من المشاريع التي تم أخذ عينات منها لتصبح ناشطة من الناحية التشغيلية مع رمز في النظام العالمي لإدارة الموارد، تأخيرًا كبيرًا أيضًا، ويشير ذلك إلى الحاجة إلى تجديد الجداول الزمنية لاستكمال الأنشطة بعد الانتهاء من الاتفاقية مع الجهات المانحة والبلدان المتلقية لأن هذه العمليات داخلية في المنظمة ولا تعتمد على الجهات المانحة والحكومات.

**التوصية 41: يوصى بأن تنظر المنظمة في تطوير آلية رصد معزز لتقليل الفاصل الزمني بين تاريخ الموافقة والبدء الفعلي للمشاريع.**

### التأخير في تنفيذ المشاريع

303- يحدد أحد مؤشرات الأداء الرئيسية المدرجة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2020-2021 هدفًا يتمثل بإغلاق 70 في المائة من المشاريع في الوقت المحدد بحلول عام 2019 وإغلاق 80 في المائة من المشاريع في الوقت المحدد بحلول عام 2021.

304- وتم تحليل أداء المنظمة من حيث التنفيذ في الوقت المناسب للمشاريع باستخدام البيانات الخاصة بالمشاريع المعتمدة خلال عام 2018 والمشاريع المغلقة خلال عام 2020. وافقت المنظمة على 861 مشروعًا ميدانيًا جديدًا خلال عام 2018. وقد لوحظ أنه على مدار العامين التاليين (2019 و2020)، تم تمديد 417 مشروعًا (48 في المائة) إلى فترات تتراوح من شهر واحد إلى 48 شهرًا. ويشير التحليل إلى ما يلي:

<sup>23</sup> (مؤشر الأداء الرئيسي 8-3-باء)

## الجدول 15

34	عدد المشاريع التي تم تمديد تاريخ انتهائها حتى ثلاثة أشهر
94	عدد المشاريع التي تم تمديد تاريخ انتهائها لأكثر من ثلاثة أشهر وحتى ستة أشهر
146	عدد المشاريع التي تم تمديد تاريخ انتهائها لأكثر من ستة أشهر وحتى سنة واحدة
143	عدد المشاريع التي تم تمديد تاريخ انتهائها لأكثر من سنة واحدة
417	إجمالي المشاريع المعتمدة في عام 2018 والتي سُحِّح بتمديد تاريخ انتهائها خلال عامي 2019 و2020

305- ووجدنا أن التمديدات قد مُنحت للتعامل مع حالات التأخير في التنفيذ، والتغيير في نطاق المشروع، والتأخير في التمويل، وما إلى ذلك. ومن بين 692 مشروعًا تم إغلاقها خلال عام 2020، تم إغلاق 221 مشروعًا (32 في المائة) بعد تاريخ انتهائها بكثير. ويظهر التحليل ما يلي:

## الجدول 16

10	المشاريع مع تاريخ انتهاء قبل عام 2016، ولكنها أُغلقت خلال عام 2020
7	المشاريع مع تاريخ انتهاء خلال عام 2016، ولكنها أُغلقت خلال عام 2020
18	المشاريع مع تاريخ انتهاء خلال عام 2017، ولكنها أُغلقت خلال عام 2020
64	المشاريع مع تاريخ انتهاء خلال عام 2018، ولكنها أُغلقت خلال عام 2020
122	المشاريع مع تاريخ انتهاء خلال الفترة ما بين 1 يناير/كانون الثاني و 31 أكتوبر/تشرين الأول 2019، ولكن تم إغلاقها خلال عام 2020
221	إجمالي عدد المشاريع التي تم إغلاقها في وقت متأخر
692*	إجمالي عدد المشاريع التي تم إغلاقها في عام 2020

\*تشمل 620 مشروعًا مغلقًا غير معادلة<sup>24</sup> و72 مشروعًا مغلقًا للمطالبة بها.<sup>25</sup>

306- وعلى الرغم من أن الإدارة عزت التأخير في عام 2020 إلى جائحة كوفيد-19، إلا أنه يجب ملاحظة أن 293 مشروعًا تمت الموافقة عليها في عام 2018 تم تمديدتها خلال عام 2019، أي قبل تفشي جائحة كوفيد-19. ولذلك لا يمكن اعتبار الجائحة سببًا رئيسيًا لتمديدات تواريخ انتهاء المشاريع.

307- ومع إدراكنا للتحديات التي تواجهها المنظمة في تنفيذ المشاريع، وبناءً على النتائج التي توصلنا إليها ورد الإدارة، فإننا نرى أن أداء المنظمة في تنفيذ المشاريع في الوقت المناسب يحتاج إلى التحسين. ويجب أن تعالج المنظمة القضايا المتعلقة بالتنسيق مع الحكومات المضيفة والجهات المانحة، وبتحديد مواعيد نهائية غير عملية للتنفيذ. وبالنظر إلى حقيقة أنه قد تكون هناك مشاكل خارجة عن سيطرة الإدارة، فإننا نفهم أن الهدف الذي تم تحديده يتمثل في إغلاق 70 في

<sup>24</sup> للمشاريع المغلقة "غير المعادلة" ميزانيات تزيد عن إجمالي التنفيذ ولم يتم إجراء معادلة رسمية لها لحفض الميزانية إلى مستوى الإنفاق.

<sup>25</sup> المشاريع المغلقة "للمطالبة بها" هي المشاريع التي يتجاوز فيها إجمالي التنفيذ إجمالي التزام الجهات المانحة.

المائة و80 في المائة فقط من المشاريع في الوقت المحدد في عام 2019 و2020 على التوالي. ولكن لاحظنا أنه حتى نوفمبر/تشرين الثاني 2020، تم إغلاق 58 في المائة فقط من المشاريع في غضون 180 يومًا من تاريخ انتهاء المشاريع.

**التوصية 42: إجراء تحليل مناسب للمخاطر في ما يتعلق بتنفيذ المشاريع وتزويد الموظفين الميدانيين بدورات تدريبية متخصصة حول دورة المشاريع لتحسين التنسيق مع الحكومات المضيفة والجهات المانحة.**

### المشاريع البطيئة التنفيذ

308- تشير بيانات نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية إلى أن هناك عددًا كبيرًا من المشاريع التي كان التنفيذ بطيئًا فيها. وفحصت المراجعة 12 مشروعًا من أصل 241 مشروعًا، كان التنفيذ بطيئًا فيها ولوحظ ما يلي:

- لم يتم تحقيق الأهداف الرئيسية المحددة خلال تاريخ الانتهاء الأصلي للمشروع في 11 مشروعًا كان التنفيذ بطيئًا فيها. وفي ثمانية مشاريع، لم تتحقق الأهداف الرئيسية حتى بعد تمديد تاريخ الانتهاء.
- وكان تنفيذ المشاريع مقابل الميزانية منخفضًا للغاية، حيث تراوح بين 17 في المائة و38 في المائة، على الرغم من تمديد تواريخ الانتهاء في ما يتعلق بثمانية مشاريع. وكان ينبغي أن يكون التنفيذ في حدود تتراوح بين 76 في المائة و94 في المائة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020، على أساس الوقت الذي مرّ منذ تاريخ بدء العمل. وكان تاريخ الانتهاء في خمسة مشاريع من أصل 12 مشروعًا تم أخذ عينات منها قبل عام 2020، وبالتالي لا يمكن أن تكون هذه المشاريع قد تأثرت بجائحة كوفيد-19.

309- وأشارت الإدارة أن وحدة نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية أصبحت متقدمة، وأن وحدة المعالم الرئيسية لا تحتوي على ميزات مناسبة للرصد، وأن رصد النتائج من قبل المسؤولين عن الميزانية يتم في الغالب خارج النظام. ويشير ذلك إلى أن التقدم المحرز في المشاريع يُترك إلى حد كبير للمسؤولين عن الميزانية وأن هناك القليل من الرصد لتقدم المشاريع على مستوى المنظمة، أو لا يوجد رصد على الإطلاق.

**التوصية 43: يمكن أن تضمن المنظمة إدراج وحدة قوية لرصد تحقيق المعالم الرئيسية مقابل الأهداف في نظام إدارة دورة المشاريع PROMYS لتسهيل الرصد المؤسسي لتنفيذ المشاريع.**

### الإغلاق التشغيلي والمالي

310- يُعد إغلاق المشاريع جانبًا مهمًا من جوانب إدارة المشاريع، وتعد الاستعدادات المبكرة له ضرورية لضمان إغلاق المشاريع في الوقت المحدد. ويشير الإغلاق التشغيلي إلى المرحلة التي تم فيها تقديم المدخلات الأخيرة، وانتهاء جميع أنشطة المشاريع، واكتمال مهام جميع موظفي المشاريع، وتقديم التقرير/البيان النهائي. كما يشير إلى النقطة الزمنية التي لن يتم بعدها تكبد أي التزامات مالية أخرى. ويتبع الإغلاق المالي الإغلاق التشغيلي في أسرع وقت ممكن، عادة في غضون فترة أقصاها 12 شهرًا. وهو يشير إلى التاريخ الذي لن تسمح بعده الوحدة المالية (شعبة الشؤون المالية) بأي معاملة أخرى على حساب المشروع هذا. ويكون المسؤول عن الميزانية هو المسؤول عن مراقبة المهام اللازمة لإكمال وإغلاق المشروع.

311- تمت مراجعة المشاريع التي كانت في حالة "اكتمل النشاط" و"مغلق من الناحية التشغيلية" كما في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020، وقد لوحظ من تحليل مصدر البرامج الميدانية وتطبيقها في نظام معلومات إدارة البرامج

الميدانية أنه تم إغلاق 692 مشروعًا، منها 464 مشروعًا (67 في المائة) تم إغلاقها من الناحيتين التشغيلية والمالية، وتم إغلاق 228 مشروعًا (33 في المائة) من الناحية التشغيلية فقط وفي انتظار إغلاقها المالي. ومن بين هذه المشاريع، كان هناك 45 مشروعًا (20 في المائة) بانتظار الإغلاق المالي لأكثر من عام. وكانت هناك 3 مشاريع أغلقت من الناحية التشغيلية في فبراير/شباط 2003،<sup>26</sup> وأبريل/نيسان 2011،<sup>27</sup> ونوفمبر/تشرين الثاني 2011،<sup>28</sup> وفي انتظار الإغلاق المالي لعدة سنوات.

312- ويرجع التأخير في إغلاق المشاريع بشكل رئيسي إلى التأخير في استكمال العمليات الإدارية المرتبطة بنقل أصول المشروع، ومعالجة التنقيحات النهائية للميزانية مع الجهات المانحة، وقيام المسؤولين عن الميزانية بمراجعة الإنفاق الزائد على بنود الميزانية الفردية قبل تقديم التقرير المالي النهائي، ومعالجة طلبات الشطب للمشاريع التي تتجاوز فيها المبالغ المنفقة الميزانية/المبالغة النقدية المستلمة عند الانتهاء من المشروع عندما لا تقدم الجهة المانحة أي تمويل إضافي، وموافقة الجهات المانحة على التقرير المالي النهائي.

313- وتشير المشاريع التي تنتظر الإغلاق لأكثر من عام بعد الانتهاء من الأنشطة إلى القضايا النظامية التي تحتاج إلى معالجة من خلال إنشاء إطار الرصد المؤسسي وتعزيزه. ويعتبر الإفقال التشغيلي والمالي، ونقل الأصول وإعداد التقارير، مجالات تتطلب رصدًا ناشطًا وبجاجة إلى تحسينات جوهرية.

#### التوصية 44:

(أ) يمكن وضع إطار رصد فعال على مستوى المنظمة لضمان الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع في الوقت المناسب.

(ب) ويجب تحليل الأسباب الرئيسية للتأخير والإبلاغ عنها بانتظام.

(ج) ويمكن التأكد من أن نظام إدارة دورة المشاريع PROMYS لديه ميزات مناسبة لنظام المعلومات الإدارية لتسهيل الاستعراض الدوري لإغلاق المشاريع من قبل نقاط الاتصال في المقر الرئيسي ومن قبل الإدارة العليا.

#### فعالية الرصد باستخدام التقارير المحلية

314- يتم تحديد تواتر التقارير المحلية في اتفاقية التمويل وتقع على عاتق المسؤولين عن الميزانية مسؤولية التحقق من أن التقارير قد تمت الموافقة عليها من الناحية الفنية وإرسالها إلى مسؤولي الاتصال المعنيين بالتمويل للموافقة عليها وإرسالها إلى الجهة المانحة.

315- وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من 160 مشروعًا لفحص مدى فعالية نظام مراقبة المشاريع الميدانية. ولوحظ ما يلي:

<sup>26</sup> الوثيقة OSRO/KOS/004/EC

<sup>27</sup> الوثيقة GCP/MYA/009/EC

<sup>28</sup> الوثيقة GCP/NEP/065/EC

- وفي 76 مشروعًا من المشاريع المشمولة بالعينة (48 في المائة) لم تتوخ اتفاقية التمويل تقديم تقارير مرحلية دورية أو أن اتفاقية التمويل لم تكن واضحة بشأن هذا المطلب.
- وكانت هناك ترتيبات في 84 مشروعًا من المشاريع المشمولة بالعينة (52 في المائة) لتقديم التقارير الدورية وفقًا لاتفاقيات التمويل/تقارير المشاريع. ومع ذلك، مقابل 426 تقريرًا مرحليًا مستحَقًا حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2020، تم تحميل 188 تقريرًا فقط (44 في المائة) في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية من قبل المسؤولين عن الميزانية. وتم الإعفاء من تقديم التقارير في 15 حالة.
- توجد في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية ميزة لإرسال التنبيهات الآلية لإخطار المسؤولين عن الميزانية بشأن تقديم التقارير المرحلية. ومع ذلك، أرسل النظام 76 رسالة إلى المسؤولين عن الميزانية مقابل 426 تقريرًا مرحليًا مستحَقًا.

316- ولذلك، لا يتم تحديث إدارة المنظمة بشكل دوري عن حالة تنفيذ عدد كبير من المشاريع قيد التنفيذ في جميع أنحاء العالم من خلال التقارير المرحلية، إما بسبب عدم تحديد إطار عمل واضح بشأن رفع التقارير، أو بسبب عدم تحميل التقارير على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.

#### التوصية 45:

- (أ) تعزيز الرصد المؤسسي لتقديم التقارير المرحلية لضمان تقدم المشاريع على النحو المتوخى.
- (ب) وضمان أن يكون تحميل التقارير المرحلية في نظام إدارة دورة المشاريع PROMYS الجديد إلزاميًا.
- (ج) ودمج المعلومات الإدارية المتكاملة في نظام إدارة دورة المشاريع PROMYS لتوليد تقارير دورية عن حالة تقديم التقارير المرحلية من قبل المسؤولين عن الميزانية. ويمكن وضع إطار للرصد من قبل إدارة المنظمة لأجراء مراجعة دورية لتقدم المشاريع.

#### التقارير النهائية

317- يعتبر المسؤول عن الميزانية مسؤولاً عن ضمان وصول المسودة النهائية للتقرير النهائي إلى المجموعة المعنية بالتقارير في شعبة تعبئة الموارد والشراكات مع القطاع الخاص في المقر الرئيسي لتحريره واستكمالها، في موعد لا يتجاوز تاريخ الانتهاء الفعلي للمشروع. ويتعين على المسؤول عن الميزانية تقديم التقرير النهائي (السردى والمالي) إلى الشركاء في الموارد في غضون ثلاثة أشهر بعد تاريخ انتهاء المشروع. ويمكن أن يكون الموعد النهائي لتقديم التقرير النهائي أكثر من 90 يومًا بعد تاريخ انتهاء المشروع، اعتمادًا على متطلبات الجهة المانحة.

318- تمت مراجعة حالة تقديم التقارير النهائية في 84 مشروعًا مغلقًا، واستنادًا إلى البيانات الواردة في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، لوحظ ما يلي:

- تم تقديم التقارير النهائية في/قبل الموعد المحدد في 15 مشروعًا فقط (18 في المائة).
- وتم تقديم التقارير النهائية بتأخير يتراوح بين يوم واحد و744 يومًا في 62 مشروعًا (74 في المائة).



- ولم يتم تقديم التقارير النهائية في مشروعين، على الرغم من اكتمال الأنشطة. كما كان الإغلاق التشغيلي والمالي معلقًا في هذين المشروعين.
- ولم يتم تقديم التقارير النهائية في خمسة مشاريع تم إغلاقها تشغيليًا، وتراوحت فترة التأخير من 107 أيام إلى 1 304 أيام (كما في 31 يناير/كانون الثاني 2021).
- ولم يكن هناك تقرير نهائي في مشروعين، ولكن تم إرفاق رسالة ختامية.

319- وأشارت الإدارة أن التاريخ المرجعي لاستكمال التقرير النهائي مدرج في اتفاقية التمويل ويختلف بشكل كبير من جهة مانحة إلى أخرى. ولا توجد وظيفة "التخصيص" تواريخ إعداد التقارير النهائية في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية بناءً على اتفاقية التمويل، ويشتمل النظام بدلاً من ذلك على تاريخ قياسي/متوسط هو 90 يومًا. ولذلك، فإن التاريخ في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية هو تاريخ إرشادي وقد لا يتوافق تمامًا مع تاريخ التقرير الحقيقي (الذي يمكن العثور عليه بدلاً من ذلك في اتفاقية التمويل). ومن الواضح بالتالي أنه على الرغم من أن تقديم التقرير النهائي في الوقت المناسب يعتبر جزءًا لا يتجزأ من عملية إغلاق المشروع في دورة المشروع، وأن التأخير في تقديمه/عدم تقديمه غالبًا ما يكون سببًا للتأخير في إغلاق المشروع، إلا أن تقديمه لا يخضع للرقابة بشكل كافٍ وفعال. ولم يتم إدخال تواريخ الاستحقاق الصحيحة وفقًا لاتفاقيات التمويل في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، مما يجعل رصد هذا النشاط المهم أمرًا صعبًا.

**التوصية 46:** يجب إدخال التاريخ المحدد لتقديم التقارير النهائية وفقًا لاتفاقيات التمويل بشكل إلزامي في التخطيط للموارد المؤسسية لكل مشروع، ويجب أن يشكل جزءًا من المعلومات الأساسية المطلوب إدخالها قبل بدء أنشطة المشروع. ويجب أن تكون هناك رقابة ناشطة لتقديم التقارير النهائية على النحو المنصوص عليه في التعليمات الموجودة المتعلقة بإغلاق المشروع.

## تقييم المشاريع

### نظام التقييم

320- يجب أن يوفر التقييم معلومات قائمة على الأدلة تكون ذات مصداقية وموثوقة ومفيدة، مما يتيح دمج النتائج والتوصيات والدروس المستفادة في الوقت المناسب في عمليات صنع القرار في المنظمة. وتجري المنظمة ثلاثة أنواع من التقييمات؛ التقييمات المواضيعية/الاستراتيجية والتقييمات القطرية وتقييمات المشاريع.

321- تخضع جميع المبادرات الممولة من المساهمات الطوعية (باستثناء برامج الطوارئ وإعادة التأهيل) وحسابات الأمانة متعددة الجهات المانحة بميزانية تزيد عن 4 ملايين دولار أمريكي، وجميع المشاريع الممولة من قبل مرفق البيئة العالمية، لأحكام إلزامية بإجراء تقييمات منفصلة. وتخضع المشاريع التي تمت الموافقة عليها مبدئيًا بميزانية تقل عن 4 ملايين دولار أمريكي ولكنها تتجاوز هذا الحد من خلال تمديد المشروع أيضًا لتقييم منفصل إلزامي. ولا تخضع المشاريع التي تقل قيمتها عن 4 ملايين دولار أمريكي لعمليات تقييم منفصلة. وهي تساهم في حساب التقييم الذي يستخدم لإجراء التوليفات، وتقييمات البرامج القطرية، والتقييمات المواضيعية، وتقييمات الأثر، ويمكن تغطيتها في إطار إحدى طرائق التقييم هذه. ومن الناحية المثالية، يجب أن تتضمن المشاريع التي تزيد مدتها عن 5 سنوات أحكامًا لتقييم منتصف المدة والتقييم

النهائي. ويتم إجراء تقييم منتصف المدة عندما تصل نسبة التنفيذ إلى 50 في المائة من الميزانية الأولية و/أو عند منتصف المدة المقررة للمشروع، لاستعراض كفاءة وفعالية التنفيذ والمساهمة، من خلال التوصيات التشغيلية والاستراتيجية، في تحسين التنفيذ للمدة المتبقية من عمر المشروع. ويتم تنفيذ تقييم منتصف المدة من قبل استشاريين مستقلين ضمن المسؤولية العامة للمسؤولين عن الميزانية. ويوفر مكتب التقييم ضمان جودة عملية التقييم والنواتج. ويوصى بإكمال التقييم النهائي المستقل في غضون ستة أشهر قبل تاريخ الانتهاء الفعلي للمشروع. ويهدف هذا التقييم إلى تحديد نتائج المشروع واستدامتها وآثاره الفعلية أو المحتملة. كما أن الغرض منه هو الإشارة إلى الإجراءات المستقبلية اللازمة لضمان استمرارية العملية التي تم تطويرها من خلال المشروع. ويكون مكتب التقييم، بالتشاور مع أصحاب المصلحة في المشروع، مسؤولاً عن إدارة التقييم النهائي.

322- ولوحظ بناءً على فحص 15 مشروعًا تم اختيارها عشوائيًا، أن المعايير المذكورة أعلاه لتقييم منتصف المدة والتقييم المنفصل لا يتم اتباعها بشكل موحد. إذ لا يتم إجراء تقييمات منتصف المدة بشكل منهجي للمشاريع غير التابعة لمرفق البيئة العالمية. ويتم إجراؤها فقط عندما يطلب المسؤول عن الميزانية/فريق المشروع ذلك. وعلاوة على ذلك، لا يتم تقديم ردود الإدارة بانتظام بعد التقييم النهائي. وأيضًا، على الرغم من التوصية بإكمال التقييم في غضون ستة أشهر قبل تاريخ الإنجاز الفعلي، يتم الانتهاء من بعض التقييمات بعد الإغلاق التشغيلي/موعد انتهاء المشروع. كما لا يتم تحميل تقارير التقييم وردود الإدارة بانتظام في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.

323- ووفقًا لدليل التقييم الخاص بالمكاتب الميدانية لعام 2019، فإن المكاتب الميدانية مسؤولة عن إجراء تقييم مستقل للمشاريع التي تقل قيمتها عن 4 ملايين دولار أمريكي. ومع ذلك، لوحظ أن تقييم المشاريع التي تقل قيمتها عن 4 ملايين دولار أمريكي لا يتم في المكاتب الميدانية. ومن ثم فإن إدارة المنظمة ليست على دراية بنتائج أكثر من 2 000 مشروع من هذا القبيل وبالدروس المستفادة منها. وبالنظر إلى العدد الكبير لهذه المشاريع والموارد الكبيرة التي أنفقت عليها، فإن هذا المجال يتطلب اهتمام إدارة المنظمة.

324- واستنادًا إلى فحص المراجعة ورد الإدارة، يتبين أن تقييم المشاريع يتطلب اهتمامًا أكبر من إدارة المنظمة، لضمان الامتثال بشكل أفضل للأحكام القائمة، وإضفاء الطابع المؤسسي على الدروس المستفادة من تجربة المشروع، واستخدامها في مشاريع مستقبلية/مماثلة لضمان تحديد المخاطر مسبقًا وإدارتها بشكل أفضل.

#### التوصية 47:

(أ) يمكن ضمان الامتثال بشكل أفضل للمعايير المحددة لتقييم منتصف المدة والتقييم النهائي المنفصل وتقديم رد الإدارة؛

(ب) ويمكن إدخال آلية مؤسسية لتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة وحفظها، بناءً على تقارير التقييم، لتسهيل استخدام هذه المعلومات في قرارات البرمجة المستقبلية.

(ج) ونظرًا لأن المنظمة تنفذ عددًا كبيرًا من المشاريع التي تقل قيمتها عن 4 ملايين دولار أمريكي، فيمكن وضع آلية مناسبة لإجراء تقييمها/تقييم الأثر. ونوصي بتشجيع جميع مديري المشاريع على تعزيز نظام الرصد والتقييم وإجراء تقييمات الأثر، من أجل تعزيز التعلم والإدارة القائمة على النتائج، وقد وافقت الإدارة على ذلك.

## الإجراءات المتخذة بشأن تقارير التقييم

325- يقوم مكتب التقييم بتنسيق وإجراء تقييمات لبرامج المنظمة ومشاريعها على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية لضمان توافق التدخلات بشكل استراتيجي مع أهداف المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، وتحقيق النتائج المرجوة. وبمجرد الانتهاء من التقييم، تحتاج فرق المنظمة إلى إعداد ردّ الإدارة. وبعد الانتهاء من ردّ الإدارة، يجب على الوحدة الخاضعة للتقييم إعداد تقرير متابعة لتتبع التقدم المحرز في التوصيات. ويرصد مكتب التقييم توقيت تقارير المتابعة ويرسل رسائل تذكير إلى الوحدات المعنية.

326- وتم فحص عشرة تقارير تقييم (3 تقييمات لمنتصف المدة، و5 تقييمات نهائية، وتقييم واحد في الوقت الحقيقي، وتقييم مواضيعي واحد) تم الانتهاء منها خلال عام 2018، ووجد ما يلي:

- قدمت التقارير المشمولة بالعينة 67 توصية، قبلت الإدارة 34 منها و14 منها جزئيًا، ولم تتوفر بيانات عن 19 توصية.
- تحدد الإدارة عادةً إطارًا زمنيًا لتنفيذ التوصيات. لم يكن هناك في أي من التقييمات العشرة المذكورة أعلاه، ترتيب لتسجيل/تحديث/ربط متابعة التوصيات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.
- يسלט المقيم الضوء على قضايا محددة إما أعاققت التنفيذ الناجح للمشروع أو يلزم تناولها في المستقبل. وقد تبين أن عمليات المتابعة/الإجراءات المتخذة بشأن القضايا التي تم إبرازها في تقارير التقييم غير متوفرة في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.
- تشمل القضايا التي أبرزتها تقارير التقييم عدم كفاية مشاركة أصحاب المصلحة، وتدني الأولوية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني، ونقص التنسيق مع موظفي الحكومة المضيفة، وافتقار المشروع إلى البروز، ونزاهة بيانات الرصد، وما إلى ذلك.

327- واستنادًا إلى النتائج المذكورة أعلاه واستجابة الإدارة، يلاحظ بأن لدى المنظمة نظام متابعة تقارير التقييم؛ ومع ذلك، فإن الإجراءات المتخذة بشأن الملاحظات/التوصيات بحاجة إلى رصد دقيق.

**التوصية 48: إدراج بند الإبلاغ عن حالة تنفيذ الإجراءات التي يجب اتخاذها استجابة لملاحظات وتوصيات مكتب التقييم في نظام إدارة دورة المشاريع PROMYS. ويمكن تعزيز الرصد المؤسسي لإجراءات المتابعة بشأن التوصيات/القضايا التي تم إبرازها في تقارير التقييم.**

## الخلاصة:

328- تعتبر إدارة المشاريع إحدى العمليات الحاسمة في منظمة الأغذية والزراعة والتي تنفذ المنظمة من خلالها ولايتها. وبالتالي، فإن التنفيذ الفعال للمشاريع أمر بالغ الأهمية لضمان قدرة المنظمة على المساهمة بفعالية في تحقيق الأمن الغذائي للجميع وكذلك للحفاظ على سمعة المنظمة. وفي حين أنه تم تحديد الأدوار والمسؤوليات لمختلف الأنشطة المرتبطة بتنفيذ المشروع، فإن هناك حاجة إلى تعزيز الرقابة المؤسسية على العمليات المختلفة المرتبطة بدورة المشروع لتعزيز المساءلة وتنفيذ

المشروع بشكل أفضل. وهناك حاجة إلى تعزيز وظيفة تقييم المشروع من أجل تعزيز التعلم التنظيمي والإدارة القائمة على النتائج. وفي ضوء العديد الكبير للمشاريع الصغيرة التي لم يتم تقييمها، يجب التفكير في طرق لإجراء تقييم لأثرها.

## هاء - إقرارات الإدارة

329- تنص اختصاصات المراجع الخارجي على الإفصاح عن المعلومات الهامة. وفي هذا القسم، قدمت الإدارة إقرارات بشأن حذف الخسائر ودفع الإكراميات وحالات الغش والغش المفترض.

### 1- شطب خسائر النقدية وحسابات المقبوضات

330- في عام 2020، شطب مبلغ 118 352.61 دولارًا أمريكيًا. ويتألف هذه المبلغ من (أ) 108 000 دولارًا أمريكيًا من الخسائر النقدية المتعلقة بالبائعين في الصومال. وتمت الموافقة على شطب هذا المبلغ في عام 2013، ولكن تمت معالجته في عام 2020؛ (ب) ومبلغ 1 026.81 دولارًا أمريكيًا يتعلق بالمدفوعات الزائدة للخبراء الاستشاريين بسبب خطأ مصرفي؛ (ج) ومبلغ 1 156.11 دولارًا أمريكيًا يعكس رصيد حساب مصرف الرافدين بعملة الدينار العراقي الذي تم تجميده خلال الحرب. ولا توجد أي سجلات لهذا الحساب الآن. (د) ومبلغ 501.70 دولارًا أمريكيًا بسبب التفاوت بين النقد في الصندوق والمصرفات الثرية كما هو مسجل في النظام. (هـ) ومبلغ 7 667.99 دولارًا أمريكيًا على حساب دفعة غير محددة تمت منذ أكثر من 20 عامًا في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا في القاهرة.

331- وقد أجري تدقيق لهذه المبالغ المشطوبة فبين أنها تمت وفقًا للوائح التنظيمية وأنه كان هناك تقيّد بالإجراءات المناسبة.

### 2- الإكراميات

332- أقرت الإدارة أن إجمالي الإكراميات في السنة المالية 2020 بلغ 20 000 دولارًا أمريكيًا. ودُفع المبلغ كتعويض عن الوفاة لورثة موظفي المنظمة المتوفين خلال عام 2020.

### 3- حالات الغش والغش المفترض

333- أبلغت الإدارة عن حالات غشّ وغشّ مفترض أو سرقة كانت المنظمة على علم بها ويتوجب لفت عناية لجنة المالية إليها عملاً بالفقرة 6 (ج) (1) من شروط الاختصاصات المرجعية الإضافية التي تنظم التدقيق الخارجي (الملحق 1، اللائحة المالية). وتتماشى إقرارات الإدارة في ما يتعلق بالغش مع تعريف الغش المتضمن في سياسة المنظمة لمكافحة الغش والممارسات الفاسدة الأخرى، التي وضعت في 12 مارس/آذار 2015 (التعميم الإداري رقم 08/2015 (الملحق 1)). وفي ما يتعلق بالغشّ المفترض، أُعدّ الإقرار بحسب تعريف الغشّ المفترض الذي أوصت به وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة في تقريرها رقم JIU/REP/2016/4.

الحالات التي جرى تناولها في عام 2020 وأوائل عام 2021

(أ) ادعاءات غش تخص بائعين يدعى أنهما قدّما وثائق مزورة وربما يكونان قد تواطأ في سياق مناقصة للبذور تقدر قيمتها بنحو مليون دولار أمريكي. ولكن لم تُمنح أي من الشركتين أمر شراء، وبالتالي لم تكن هناك أي خسارة مالية. وأجرى مكتب المفتش العام تحقيقاً وتم تقديم المسألة إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين. وفُرض تدبير منع تعامل لمدة 6 أشهر. والقضية مستمرة منذ عام 2017 وقد أُغلقت في عام 2020.

(ب) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقاً في ادعاء تقديم وثائق مزورة من قبل بائع لإثبات جودة بضائعه من أجل حث المكتب على صرف مبلغ 96 607 دولاراً أمريكياً مقابل ذلك. وتم عرض الأمر على لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين وفُرض تدبير منع تعامل لمدة 3 سنوات. والقضية مستمرة منذ عام 2017 وقد أُغلقت في عام 2020.

(ج) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقاً ووجد أن متقاعدًا من المنظمة قدّم عن علم إلى شركة التأمين الطبي التي تتعامل معها المنظمة مطالبات طبية احتيالية تبلغ قيمتها 100 000 دولار أمريكي. وقد عرضت المسألة على المدير العام للبت فيها وتقرر إنهاء اشتراك المتقاعد في التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة في المنظمة. أُغلقت الحالة.

(د) استعرض مكتب المفتش العام ادعاءات بأن أحد الشركاء المنفذين حوّل مبلغ 50 300 دولار أمريكي من المدفوعات المخصصة للمستفيدين عبر الامتناع عن توزيعه، واستنادًا إلى المعلومات المتاحة، أحيلت المسألة إلى السلطات الوطنية في محاولة لاسترداد الأموال غير المنفقة لم تكمل بالنجاح. كما وجد مكتب المفتش العام أن الشريك المنفذ، بعد الاحتيال المزعوم، قد مُنع التعامل معه من قبل الفريق القطري للأمم المتحدة في البلد المعني، مما يجعل عرض المسألة على لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين غير ضروري. وبالنظر إلى ما ورد أعلاه، أغلق مكتب المفتش العام المسألة وأبلغ الجهة المانحة (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية) بالخسارة.

### 335 - الحالات المغلقة لدى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين

(أ) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقاً ووجد أن طرفًا ثالثًا استعان به مكتب قطري للمنظمة كمراقب قدم عن علم تقارير احتيالية تشير إلى تنفيذ سليم لمشروع ميداني. وقُدمت المسألة إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين. ولم يرد البائع خلال الفترة الزمنية المحددة وستجتمع لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين للتوصية بعقوبة مناسبة.

(ب) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقاً ووجد أن أحد الموردين قدم إلى المنظمة مذكرات تسليم مزورة تحمل توقيعات موظفين من المنظمة لإثبات تسليم سلع لم تُسلم في الواقع. وتبلغ قيمة البضائع التي يُزعم أنها لم تسلم نحو 45 000 دولار أمريكي. ولم يتلق المورد أي مدفوعات تتعلق بمذكرات التسليم المزورة. وقُدمت المسألة إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين. ولم يرد البائع خلال الفترة الزمنية المحددة وستجتمع لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين للتوصية بالعقوبة المناسبة.

(ج) بعد إجراء تحقيق، خلص مكتب المفتش العام إلى أنه كان لدى أحد موظفي المنظمة تضارب مصالح غير معلن نشأ عن عدم إفصاحه عن علاقة شخصية مع أحد موردي المنظمة في ما يتعلق ببعض خطابات الاتفاقات، ويعتبر مكتب المفتش العام أن هذا الأمر تفاقم في ضوء المستوى الرفيع للموظف في المنظمة، والدور البارز الذي يلعبه في ما يتعلق بخطابات الاتفاقات ذات الصلة، وحقيقة أنه قد تم إخطاره بالمسألة في عام 2015 ومع ذلك استمر في تجاهل المتطلبات التنظيمية المتعلقة بتضارب المصالح. وبينما تثير الأدلة مخاوف من احتمال المساس بحياد الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، لا توجد أدلة كافية لإثبات ممارسات التواطؤ المزعومة و/أو المحاباة. ويجري اتخاذ إجراءات لاستكمال العملية

التأديبية. وقُدمت المسألة المتعلقة بالبائع إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين. ولم يرد البائع خلال الفترة الزمنية المحددة وستجتمع لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين للتوصية بالعقوبة المناسبة.

(د) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا ووجد أن موردًا قد قدم مستندات مزورة وأخفى ارتباطه بشركات أخرى تقدم عطاءات مشابهة لعطاءات المنظمة الستة لتوفير المدخلات الزراعية. وقُدمت المسألة إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين.

ولم يرد البائع خلال الفترة الزمنية المحددة وستجتمع لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين للتوصية بالعقوبة المناسبة.

(هـ) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا ووجد أن موردًا قد قدم مستندات مزورة وأخفى ارتباطه بشركات أخرى تقدم عطاءات مشابهة لعطاءات المنظمة العشرة لتوفير البذور. وقُدمت المسألة إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين. ولم يرد البائع خلال الفترة الزمنية المحددة وستجتمع لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين للتوصية بالعقوبة المناسبة.

(و) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا ووجد أن موردًا قد قدم مستندات مزورة وأخفى ارتباطه بشركات أخرى تقدم عطاءات مشابهة لمناقصة للمنظمة لتوفير البذور. وقُدمت المسألة إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين. ولم يرد البائع خلال الفترة الزمنية المحددة واجتمعت لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين لتحديد العقوبة المناسبة. والمسألة حاليًا في انتظار استكمال إجراءات العقوبات.

(ز) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا ووجد أن بائعين أخفيا عن علم انتماءهما وتواطأ في ما يتعلق بمناقصة للمنظمة. وقُدمت المسألة إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين. ولم يرد البائع خلال الفترة الزمنية المحددة وستجتمع لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين للتوصية بالعقوبة المناسبة.

(ح) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا ووجد أن موظفي شركة تفتيش متعاقدة مع المنظمة طلبوا مدفوعات من أحد موردي المنظمة لقاء فحص سلع تم شراؤها من قبل المنظمة، وأنهم لدى عدم تقاضيهم المبلغ المطلوب من البائع، تعمدوا جمع عينات من شأنها أن تؤدي إلى نتائج اختبار غير مرضية كجزء من الفحص المعني. وقُدمت المسألة إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين. والمسألة حاليًا في انتظار استكمال إجراءات العقوبات.

(ط) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا ووجد أن أحد موردي المنظمة قد اتفق مع بائع آخر على إعداد عطاءات ردًا على دعتين لتقديم العطاءات أصدرتها المنظمة بما يؤدي إلى تقاسم المكافأة بين الشركتين في حالة فوزهما بالعطاء. وقُدمت المسألة إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين. والمسألة حاليًا في انتظار استكمال إجراءات العقوبات.

(ي) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا ووجد أن أحد موردي المنظمة قد اتفق مع بائع آخر على إعداد عطاءات ردًا على دعتين لتقديم العطاءات أصدرتها المنظمة بما يؤدي إلى تقاسم المكافأة بين الشركتين في حالة فوزهما بالعطاء. وقُدمت المسألة إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين. والمسألة حاليًا في انتظار استكمال إجراءات العقوبات.

(ج) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا ووجد أن أحد موظفي المنظمة قد ادعى غشًا نقل سكنه لتبرير استلام منحة انتقال. وإن الإجراءات التأديبية جارية.

(ب) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا ووجد أن أحد موظفي المنظمة يعمل بموجب عقد للموظفين المحليين اختلس مبلغ 10 300 دولار أمريكي من خلال توجيه المستفيدين لإيداع الأموال في حساب مصرفي باسم شخص ثالث. وخلص مكتب المفتش العام إلى أن الموظف كان لديه وصول إلى الحساب المصرفي المعني. ولا يزال هذا الإجراء الإداري مستمرًا.

(ج) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا في ادعاءات بأن أحد موظفي المنظمة الذين يوظفون بمسؤوليات إدارية سمح عن علم أو بتهور بدفع مبلغ 37 128 دولارًا أمريكيًا لخبير استشاري مقابل عمل ادعى الأخير بأنه قام به من دون عقد،

### 336- الإجراءات الإدارية المتعلقة بشأن الموظفين

(أ) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا ووجد أن أحد موظفي المنظمة قد ادعى غشًا نقل سكنه لتبرير استلام منحة انتقال. وإن الإجراءات التأديبية جارية.

(ب) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا ووجد أن أحد موظفي المنظمة يعمل بموجب عقد للموظفين المحليين اختلس مبلغ 10 300 دولار أمريكي من خلال توجيه المستفيدين لإيداع الأموال في حساب مصرفي باسم شخص ثالث. وخلص مكتب المفتش العام إلى أن الموظف كان لديه وصول إلى الحساب المصرفي المعني. ولا يزال هذا الإجراء الإداري مستمرًا.

(ج) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقًا في ادعاءات بأن أحد موظفي المنظمة الذين يوظفون بمسؤوليات إدارية سمح عن علم أو بتهور بدفع مبلغ 37 128 دولارًا أمريكيًا لخبير استشاري مقابل عمل ادعى الأخير بأنه قام به من دون عقد،

بطريقة تفتقر إلى أساس شرعي للقيام بذلك بموجب قواعد ولوائح المنظمة، ووجد أن الموظف كان مهملاً للغاية في القيام بذلك. وتم عرض الأمر على الإدارة لاتخاذ قرار بشأن الإجراء الإداري أو التأديبي الذي يتعين اتخاذه.

(د) أجرى مكتب المفتش العام تحقيقاً في ادعاءات بأن أحد الموظفين، ترك العمل في المنظمة مؤخراً، طالب بطريقة احتيالية باستحقاقات إجازة زيارة الوطن باستخدام وثائق مزورة. وتم عرض الأمر على الإدارة لاتخاذ قرار بشأن الإجراء الإداري أو التأديبي الذي يتعين اتخاذه.

### المسائل الجارية للغشّ المفترض كما في مارس/ آذار 2021

#### 337- حالات تتعلق بالموظفين

- (أ) يحقق مكتب المفتش العام حالياً في ادعاءات بشأن تواطؤ موظف مع موظف سابق للانتفاف على قواعد الموارد البشرية والمشتريات المعمول بها في منح خطابات الاتفاقات لمنظمة غير حكومية يعمل فيها الموظف السابق.
- (ب) يحقق مكتب المفتش العام حالياً في ادعاءات بأن أحد موظفي المنظمة المكلفين بمسؤوليات إدارية قد أصدر تعليمات إلى الموظفين الخاضعين لإشرافه لوضع وثائق مزيفة، أو أنه شارك عن علم في وضع تلك الوثائق المزيفة بغرض تأمين مقعد لأحد الأفراد على إحدى رحلات خدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية التابعة للأمم المتحدة.
- (ج) يحقق مكتب المفتش العام حالياً في ادعاءات بأن العديد من موظفي المنظمة تواطأوا مع بائع لمنح عقد لتوريد سلع لتوزيعها على المستفيدين، ثم تواطأوا مع أفراد مجهولين لتحويل تلك السلع عن الغرض المحدد لها.
- (د) يحقق مكتب المفتش العام حالياً في ادعاءات بأن أحد موظفي المنظمة المكلفين بمسؤوليات إدارية كان يعلم أن هناك موظفين تلقوا تعليمات بوضع وثائق مزيفة، وأنه من خلال تقاعسه عن اتخاذ أي إجراء قد شجع أو شارك عن قصد في وضع تلك الوثائق المزيفة بغرض تأمين مقعد لأحد الأفراد على إحدى رحلات خدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية التابعة للأمم المتحدة.
- (هـ) يحقق مكتب المفتش العام حالياً في ادعاءات بأن أحد موظفي المنظمة المكلفين بمسؤوليات إدارية كان يعلم أن هناك موظفين تلقوا تعليمات بوضع وثائق مزيفة، وأنه من خلال تقاعسه عن اتخاذ أي إجراء قد شجع أو شارك عن قصد في وضع تلك الوثائق المزيفة بغرض تأمين مقعد لأحد الأفراد على إحدى رحلات خدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية التابعة للأمم المتحدة.

#### 338- حالات تتعلق بموردين

- (أ) يحقق مكتب المفتش العام حالياً في ادعاءات بأن مورداً للمنظمة تواطأ مع بائع آخر في تقديم عطاءاته لشراء المدخلات الزراعية. ولم يتم منح العقد المعني لأي من البائعين. وطلب مكتب المفتش العام من لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين تعليق العمل مؤقتاً مع الشركة.
- (ب) يحقق مكتب المفتش العام حالياً في ادعاءات بأن مورداً للمنظمة تواطأ مع بائع آخر في تقديم عطاءاته لشراء المدخلات الزراعية. ولم يتم منح العقد المعني لأي من البائعين. وطلب مكتب المفتش العام من لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين تعليق العمل مؤقتاً مع الشركة.

(ج) يحقق مكتب المفتش العام حالياً في ادعاءات بأن بائعين تواطأ في تقديم عطاءاتهما لأعمال البناء في مكتب ميداني. ولم يتم منح العقد المعني لأي من البائعين. وطلب مكتب المفتش العام من لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين تعليق العمل مؤقتاً مع الشركتين.

### 339- حالات أخرى

(أ) يحقق مكتب المفتش العام حالياً في ادعاءات بأن مستشاراً في المنظمة قدم عن علم شهادة طبية معدلة من أجل تسهيل إصدار عقده.

(ب) يحقق مكتب المفتش العام حالياً في ادعاءات بأن أحد الشركاء المنفذين قد وضع وثائق مزورة لإثبات التوزيع الصحيح للسلع على المستفيدين كجزء من مشروع تموله المنظمة. وطلب مكتب المفتش العام من لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين إصدار تعليق العمل مؤقتاً مع الشركة.

### واو - شكر وتقدير

340- نود أن نعرب عن تقديرنا للمدير العام والإدارة العليا والموظفين على تعاونهم خلال مراجعتنا.

**Girish Chandra Murmu**

المراقب والمراجع العام في الهند