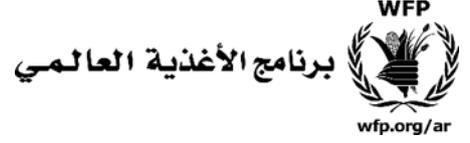


المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الثانية  
روما، 14-18 نوفمبر/تشرين الثاني 2016



البند 5 من جدول الأعمال  
WFP/EB.2/2016/5-C/1  
مسائل الموارد والمالية والميزانية  
للعلم

التوزيع: عام  
التاريخ: 12 أكتوبر/تشرين الثاني 2016  
اللغة الأصلية: الفرنسية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<http://executiveboard.wfp.org>).

## خطة عمل مراجع الحسابات الخارجي

للفترة من يوليو/تموز 2016 إلى يونيو/حزيران 2017

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد R. Bellin

مدير المراجعة الخارجية للحسابات

هاتف: 066513-2392

<p>Cour des comptes FRANCE</p> 	<p>المراجعة الخارجية لحسابات برنامج الأغذية العالمي</p>	<p>برنامج الأغذية العالمي</p>  <p>WFP wfp.org/ar</p>
--	---	---

خطة عمل مراجع الحسابات الخارجي

للفترة من يوليو/تموز 2016 إلى يونيو/حزيران 2017

## جدول المحتويات

- 4..... أولاً- الولاية والأهداف
- 5..... ثانياً- المراجعات والتقارير
- 5..... ثالثاً- المعايير والطرائق
- 7..... رابعاً- مجالات المراجعة
- الملحق 1: قائمة مواضيع المراجعة المختارة لمراجعات الأداء في الفترة 2016-2017 وقائمة إرشادية بالمواضيع الممكنة للفترات التالية: 11.....
- الملحق 2: قائمة المواقع المختارة للمراجعات الميدانية في الفترة 2016-2017 وقائمة إرشادية بالمراجعات الميدانية الممكنة للفترتين التاليتين: 12.....
- الملحق 3: تحليل القائمة الإرشادية لمواضيع مراجعة الأداء للفترات المقبلة 13.....

## أولاً- الولاية والأهداف

- 1- تُشكّل هذه الوثيقة، المقدمة إلى المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج) للعلم، خطة العمل السنوية لمراجع الحسابات الخارجي بشأن أنشطة المراجعة المقررة في الفترة من يوليو/تموز 2016 إلى يونيو/حزيران 2017.
- 2- وبموجب قرار المجلس التنفيذي المؤرخ 10 نوفمبر/تشرين الثاني 2015، فقد عُهد بالمراجعة الخارجية إلى الرئيس الأول لديوان المحاسبة الفرنسي للفترة من 1 يوليو/تموز 2016 إلى 30 يونيو/حزيران 2022، وفقاً للمادة 1-14 من النظام المالي للبرنامج.
- 3- وولاية مراجع الحسابات الخارجي محدّدة في المادة الرابعة عشرة من النظام المالي للبرنامج وملحقه، وكذلك في الدعوة إلى تقديم طلبات بشأن تعيين مراجع الحسابات الخارجي. وتشكّل الدعوة إلى تقديم الطلبات، جنباً إلى جنب مع عرض خدمات مراجع الحسابات الخارجي، وخاصة عرضه التقني المفصّل الذي وافق عليه المجلس، بيان الصلاحيات الذي يمثل اختصاصاته.
- 4- وتتمثل مسؤوليات مراجع الحسابات الخارجي في مراجعة الكشوف المالية للبرنامج (المادة 1-14 من النظام المالي) ويمكنه أن يبدي ملاحظات، إذا رأى ذلك مناسباً، بشأن كفاءة الإجراءات المالية، ونظام المحاسبة، والرقابة المالية الداخلية، وبصفة عامة بشأن إدارة البرنامج وتسييره (المادة 4-14 من النظام المالي).
- 5- وتشمل الولاية الممنوحة لمراجع الحسابات الخارجي في بيان الصلاحيات المُعتمد من المجلس التنفيذي مراجعة الكشوف المالية واستعراض أداء وانتظام إدارة البرنامج.
- 6- ووفقاً للمادة الرابعة عشرة-6 (ب) من النظام الأساسي، وبموجب المادتين 1-13 و3-13 من النظام المالي للبرنامج، يكون المدير التنفيذي مسؤولاً عن إعداد الكشوف المالية وتقديمها. وتماشياً مع المادة 1-3 من النظام المالي، يكون المدير التنفيذي مسؤولاً أيضاً عن الإدارة المالية لأنشطة البرنامج أمام المجلس.
- 7- ويُصاغ خطاب التزام في الأشهر الأولى من العمل مع المدير التنفيذي لكي يُضمّن، وفقاً للمعيار 2010 من المعايير الدولية لمراجعة الحسابات، أن التزامات كل من إدارة البرنامج ومراجع الحسابات الخارجي مفهومة بوضوح.
- 8- وستتمثل أهداف مراجعة الكشوف المالية في الحصول على تأكيد معقول بأن الكشوف المالية تُعطي صورة حقيقية ومنصفة، من جميع الجوانب الجوهرية، للوضع المالي للبرنامج في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016 ولنتائج العمليات المسجلة خلال السنة المالية، وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ وبأن الكشوف المالية قد أُعدت وفقاً للنظام المالي والسياسات المحاسبية المعلنة؛ وبأن السياسات المحاسبية المطبقة متسقة مع تلك التي طبّقت في السنة المالية السابقة؛ وأخيراً، بأن المعاملات قد أُجريت على نحو يمثل للنظام المالي والسلطة التشريعية.
- 9- وفي إطار المراجعة المالية، سوف يستعرض مراجع الحسابات الخارجي ويختبر، عند الضرورة، آليات رقابة داخلية معيّنة لها أثر جوهري على إعداد الكشوف المالية. وعلى الرغم من أن هذا العمل يستهدف أساساً تحديد استراتيجيات المراجعة المالية، فإنه قد يساعد على استبانة فرص لتعزيز الرقابة الداخلية، وإعلام البرنامج بها.
- 10- وفيما يتعلق باستعراض أداء إدارة البرنامج وانتظامها، ستهدف عمليات المراجعة إلى تحديد ما إذا كان يُضطلع بالأنشطة في المجالات المستعرضة وفقاً لمبادئ الاقتصاد والفعالية والكفاءة، وما إذا كان هناك إمكانية لتحسينها.
- 11- وستهدف مراجعات الأداء أيضاً إلى ضمان أن الأنشطة والمعاملات المالية والمعلومات تتمثل، من كافة الجوانب الجوهرية، لأحكام النصوص الأساسية للبرنامج ومعايير الإدارة المالية السليمة ومعايير السلوك لموظفي الخدمة المدنية الدولية.

## ثانياً- المراجعات والتقارير

- 12- وفقاً لبيان الصلاحيات، يتعين على مراجع الحسابات الخارجي أن يضع كل عام تقريراً عن مراجعة الكشوف المالية للبرنامج (ويقدم إلى المجلس للموافقة عليه)، مشفوعاً برأي بشأن الحسابات وتقاريرين عن أداء وانتظام إدارة البرنامج، يعرفان أيضاً باسم "تقرير مراجعة الأداء" (ويقدمان إلى المجلس للنظر فيهما)، وعشرة خطابات إدارية يجري إعدادها عقب زيارات لمكاتب ميدانية (مكاتب إقليمية، ومكاتب قطرية، ومكاتب فرعية). ويتولى مراجع الحسابات الخارجي أيضاً التصديق على مشروع التقرير السنوي عن تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي المقدم من الأمانة إلى المجلس للنظر فيه.
- 13- وكقاعدة عامة، تُرسل الخطابات الإدارية بشأن إدارة المكاتب الميدانية إلى الأمانة فقط. بيد أنه يحق لمراجع الحسابات الخارجي أن يتصدى، في تقاريره المرفوعة إلى المجلس، لأية مسائل يلاحظها في المكاتب الميدانية ينبغي استرعاء انتباه المجلس إليها.
- 14- وستجري مراجعة الكشوف المالية على مرحلتين في مقر البرنامج: مراجعة مؤقتة، في خريف السنة المالية الخاضعة للاستعراض (من 5 إلى 16 ديسمبر/كانون الأول 2016 بالنسبة للسنة المالية 2016)، من أجل فهم آليات الرقابة الداخلية واختبارها؛ ومراجعة ختامية، في الربع الأول عقب إقفال الحسابات (من 20 فبراير/شباط إلى 10 مارس/آذار 2017 بالنسبة للسنة المالية 2016)، من أجل فحص حجم معين من المعاملات.
- 15- وسيتم الاضطلاع بمراجعات الأداء المؤلفة من التزامين اثنين بشأن المراجعة في المقر والتزام واحد لاستعراض مشروع التقرير عن تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي السابقة الذي تعده الأمانة بين سبتمبر/أيلول 2016 وفبراير/شباط 2017.
- 16- وفي كل عام، سيقوم مراجع الحسابات الخارجي بعشر زيارات ميدانية، أساساً للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية. وسوف تُسهم هذه المراجعات، التي ستتصدى لمدى انتظام إدارة المكاتب، أيضاً لمراجعات الأداء وفقاً للمواضيع المختارة. ويجوز أن تشمل أيضاً فحص عيّنات مختارة تبعاً للمخاطر في المجالات التي تؤثر في الكشوف المالية. وبالنسبة للفترة من يوليو/تموز 2016 إلى يونيو/حزيران 2017، ستجري المراجعات الميدانية بين أكتوبر/تشرين الأول 2016 وفبراير/شباط 2017.
- 17- وفي حين ينص بيان الصلاحيات على إجراء سبع زيارات للمكاتب القطرية وثلاث مراجعات للمكاتب الإقليمية، يجوز لمراجع الحسابات الخارجي أن يكتفٍ هذا التوزيع عند الضرورة.
- 18- وبالنسبة للفترة من 1 يوليو/تموز 2016 إلى 30 يونيو/حزيران 2017، فإن تواريخ تقديم التقارير الختامية إلى أمانة المجلس هي 31 مارس/آذار 2017 لتقارير مراجعة الأداء و20 أبريل/نيسان 2017 لتقرير مراجعة الكشوف المالية والرأي بشأن الحسابات.

## ثالثاً- المعايير والطرائق

- 19- حسبما تنص عليه المادة 14-3 من النظام المالي، تجري مراجعة الكشوف المالية وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات والنظام المالي للبرنامج وبيان الصلاحيات الإضافية الملحق به. وهذه المعايير هي جزء من المعايير الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات التي تحكم أيضاً الطريقة التي يتبناها مراجع الحسابات الخارجي في مراجعات الأداء والانتظام.
- 20- وتقتضي كل هذه المعايير من مراجع الحسابات الخارجي أن يمتثل لقواعد السلوك المهني السارية وأن يمارس حكمه بطريقة مهنية وأن يلتزم بالتفكير النقدي والمستقل خلال المراجعة. ولا يجوز للهيئات التشريعية ولا للهيئات الرئاسية للمنظمة أن تتدخل في اختيار المسائل التي تخضع للمراجعة، أو تخطيط العمل أو جدولته أو تنفيذه، أو الإبلاغ عن النتائج، أو رصد المراجعات.
- 21- ولأغراض تتعلق بتخطيط المراجعة، سيجري تنظيم المراجعات المالية ومراجعات الأداء على السواء حول ثلاثة أهداف رئيسية: فهم الكيان، وتقييم نظام الرقابة الداخلية، واستبانة المخاطر المهمة.
- 22- ويخطط مراجع الحسابات الخارجي عمله من أجل:

- التصدي للشواغل الرئيسية التي تساور البرنامج وهيئاته الرئاسية فيما يتعلق بأهداف الفعالية والكفاءة والاقتصاد في الحوكمة واستخدام الموارد المتاحة من الجهات المانحة. وبالتالي، ينبغي للمراجعات أن تتصدى للمسائل الهامة، ولا سيما تلك ذات الأهمية المالية أو الاستراتيجية؛
- إدماج هذا النهج، أولاً، في تحليل للمخاطر من جميع الأنواع التي قد تقلل من قدرة البرنامج على تحقيق النتائج التي تتوقعها الدول الأعضاء، وثانياً، في برنامج المراجعة الداخلية والتقييم. وينبغي لمجالات الرقابة المختارة أن تعود على البرنامج بقيمة مضافة، ولا سيما لأن المخاطر ذات الصلة عالية ولأن هذه المجالات لم تُدرس بشكل متعمق خلال المراجعات التي أجرتها هيئات رقابية أخرى مؤخراً.
- 23- وسوف يراعي مراجع الحسابات الخارجي أيضاً في تخطيطه قدرته على مراجعة المجال المعني، أخذاً في الحسبان المعلومات المتاحة والموارد والأطر الزمنية الممنوحة له.
- 24- وقد اضطلع مراجع الحسابات الخارجي، من أجل وضع خطة عمله للفترة من يوليو/تموز 2016 إلى يونيو/حزيران 2017 واستراتيجيته للمراجعة المتعددة السنوات، بتحليل مسبق للمخاطر خلال الفترة من 4 إلى 22 يوليو/تموز 2016.
- 25- وترتّب على هذه المهمة الخاصة، التي اضطلع بها فريق من ثمانية مراجعين، بما في ذلك مراجعو ديوان المحاسبة المسؤولون عن مراجعات البرنامج، جهدٌ إضافي يُعتد به علاوة على المراجعات المقرر إجراؤها خلال سنة عادية. وقد أخذ المراجعون في الحسبان حقيقة أن مراجع الحسابات الخارجي معرّض، خلال السنة الأولى من اضطلاع بهذا الدور، لخطر خاص مرتبط بالمراجعة: ألا وهو اختيار مواضيع ليست على صلة كافية بالموضوع. والواقع أنه بالنظر إلى تعيينه في 1 يوليو/تموز، كان عليه أن يقدم خطة عمل ويستهل مهام المراجعة في الأسابيع التالية، علماً، أولاً، بالحاجة إلى التدرج في إجراء المراجعات من أجل عدم إثقال كاهل الإدارة، وثانياً، بالمواعيد النهائية لتقديم التقارير الختامية إلى أمانة المجلس التنفيذي (31 مارس/آذار و20 نيسان/أبريل 2017).
- 26- وفي سعيه لفهم كيفية عمل البرنامج وتحليل المخاطر المناظرة، وضع مراجع الحسابات الخارجي في اعتباره الملاحظات التي قدمها مراجع الحسابات الخارجي السابق، وهو المراقب المالي والمراجع العام للهند. وقد جرى نقل ولاية المراجعة الخارجية للبرنامج وفقاً للمبادئ التوجيهية لتسليم الوظائف التي أصدرها فريق المراجعين الخارجيين لحسابات الأمم المتحدة، حسبما يوصي به المعيار 5010 من المعايير الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات. وقد جرت صياغة بيان تسليم رسمي يتضمن المعلومات المنقولة من مراجع الحسابات الخارجي المنتهية ولايته إلى خلفه، ووقع عليه الطرفان.
- 27- وبعد أن أكمل مراجع الحسابات الخارجي تحليل للمخاطر، تمكّن من إعداد قائمة بمجالات الرقابة التي يرجح لها أن تتطلب مراجعة للأداء بسبب أهميتها للبرنامج والقيمة المضافة للمراجعات المناظرة.
- 28- ويتجاوز عدد مجالات المراجعة المُمكنة بطبيعة الحال عدد المراجعات المقرر إجراؤها بين يوليو/تموز 2016 ويونيو/حزيران 2017 (اثنتان).
- 29- ولا يعرض الملحق 1 الموضوعين المختارين للفترة الأولى، الممتدة من يوليو/تموز 2016 إلى يونيو/حزيران 2017، فحسب ولكنه يتضمن أيضاً قائمة احتياطية من المجالات ذات الأولوية المعدّة من منظور متعدد السنوات، بغية تعزيز إمكانية التنبؤ بتخطيط المراجعة واتساقه من سنة إلى أخرى. وسوف تساعد هذه القائمة الموسعة أيضاً على توفير المعلومات للمناقشات التي ستجري عقب ذلك مع الإدارة والهيئات الرقابية الأخرى والمجلس، ولا سيما من أجل توافي ازدواجية العمل.
- 30- والمواضيع المذكورة للفترة التالية إرشادية فحسب. ولا يتعيّن على مراجع الحسابات الخارجي سوى أن يلتزم بمراجعة المواضيع المختارة للفترة الأولى. وسيجري تنقيح الاستراتيجية المتعددة السنوات كل عام أثناء إعداد خطة العمل السنوية.
- 31- ومن منظور متعدد السنوات أيضاً (فترات السنتين الثلاث)، يحتوي الملحق 2 على قائمة بالمراجعات الميدانية المقرر إجراؤها. وتطبق بالنسبة له التحفظات نفسها المنطبقة في الملحق 1 بشأن إمكانية التكيف في السنوات التالية للفترة الأولى.
- 32- وخلال مرحلة التخطيط التشغيلي لكل مراجعة، ينبغي استكمال خطة العمل السنوية هذه بتقييم مبدئي يتيح تحليل نطاق موضوع المراجعة بمزيد من الدقة وإعداد بيان صلاحيات يقدّم إلى الإدارة وصياغة خطة التزام لأفرقة المراجعة.

33- وبغية الاضطلاع بهذا التخطيط التشغيلي، سيقوم مراجع الحسابات الخارجي بتنظيم اجتماعات عمل مع إدارة البرنامج قبل بدء كل مهمة من مهمات مراجعة.

## رابعاً- مجالات المراجعة

### ألف- مراجعات الأداء

#### 1- استعراض اللامركزية

34- إن طبيعة عمليات البرنامج، التي تجري أساساً في حالات الطوارئ، تمنحه هيكلًا يتسم بقدر كبير من اللامركزية. وهكذا، فإن مكاتبه الإقليمية ومكاتبه القطرية تضطلع بنسبة 60 في المائة من مشتريات البرنامج وتوظف 87 في المائة من موظفيه (13 395 من مجموعهم البالغ 15 305 موظفين). ويتيح هذا الهيكل اللامركزي قدرًا كبيراً من الاستقلال للمديرين القطريين. وقد ازدادت اللامركزية في السنوات الأخيرة عقب الإصلاحات الإدارية التي أدخلها المدير التنفيذي الجديد منذ عام 2012.

35- وتتطوي طبيعة البرنامج الشديدة اللامركزية، المقترنة بخصائص أخرى (مثل التعاون مع أطراف ثالثة وتوزيع النقد)، على خطر إيجاد مواقف يُمكن أن تؤدي إلى زيادة التدليس، بالنظر إلى أن البرنامج يعمل في مناطق غير مستقرة متسمة بالحروب أو الكوارث المناخية أو الفقر المدقع.

36- وقد أطلق المدير التنفيذي في عام 2012 مبادرة "الوفاء بالغرض" التي تهدف إلى تطوير هيكل البرنامج لدوره. وشملت الإصلاحات المعتمدة إصلاح الهيكل التنظيمي بغية زيادة المسؤوليات المُسندة إلى الموظفين الميدانيين. وكانت الدراسات التي جرت قبل إطلاق هذه المبادرة قد لاحظت أن مركز ثقل البرنامج تحوّل بالتدريج من الميدان إلى المقر، مما أدى إلى عدم وضوح السلطات والمسؤوليات المفوّضة بشأن اتخاذ القرارات بالقدر الكافي وازدواج العمل في كثير من الأحيان وإضعاف المكاتب الإقليمية<sup>(1)</sup> واحتاج الأمر إلى إعادة مواءمة هيكل البرنامج التنظيمي من أجل وضع المكاتب القطرية في مركز النظام، وبالتالي تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمزيد من الفعالية. وتمثّل التعديل التنظيمي في قلب الهيكل رأساً على عقب؛ فمن الآن وصاعداً ستدعم الأفرقة في المقر في روما والمكاتب الإقليمية قرارات المكاتب القطرية والتزاماتها، بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج وسياساته.

37- واللامركزية هي مثال على مبدأ التفويض الذي يقضي بنحويل كل مستوى السلطات التي يستطيع النهوض بها على أفضل نحو. وينطوي ذلك على إعطاء المكاتب القطرية أكبر قدر ممكن من السلطات؛ ولا ينبغي الحؤول دون هذه اللامركزية إلا في الحالات التي تكون المكاتب القطرية فيها غير قادرة على الاضطلاع بمهام معينة بسبب حجمها.

38- ومن المقرر أن تستكمل الأمانة مبادرة "الوفاء بالغرض" في عام 2016.

39- وسوف يكون الغرض من مراجعة اللامركزية ما يلي:

- ◀ استعراض إصلاح الهيكل التنظيمي اللامركزي الذي بدأ في عام 2012، وخاصة التوزيع الجديد للسلطات بين المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، وكيفية عمل تفويض السلطات؛
- ◀ النظر فيما إذا كانت أهداف الإصلاح قد تحققت، وخاصة بشأن تطبيق مبدأ التفويض الذي يقضي بتقريب مستوى سلطة اتخاذ القرارات التشغيلية قدر الإمكان من المكان المقرر تنفيذ القرارات فيه وضمان توفير المكاتب القطرية لخدمات الدعم حيثما أمكن ذلك بتكلفة ميسورة؛
- ◀ تحليل كيف أدى الهيكل التنظيمي الجديد إلى تحسين فعالية إجراءات البرنامج وكفاءتها، وخاصة من وجهة نظر الخدمات المقدمة إلى المستفيدين وتخصيص الموارد وتعبئتها ومستويات التوظيف وتنمية قدرات الموظفين في الميدان؛
- ◀ تحديد تكلفة الإصلاح، وخاصة شروط وتكاليف أية حالات إغلاق مكاتب أو افتتاحها ناجمة عن ذلك؛
- ◀ التحقق من أن تقوية اللامركزية لم تُضعف من اتساق عمل البرنامج، وخاصة فيما يتعلق بتنفيذ خطته الاستراتيجية؛

- النظر في كيفية ممارسة الإدارة الإشراف العام على عمل البرنامج واحتفاظها بالسيطرة على القرارات التي تتخذها المكاتب الميدانية، وخاصة ما إذا كانت أدوات الرصد والرقابة الداخلية والإبلاغ مناسبة للمركزية.
- 40- ويخضع نموذج استجابة البرنامج حالياً لعملية إصلاح كبيرة، كما أن العمل جارٍ بشأن الإعداد لخارطة الطريق المتكاملة للسنوات الخمس عشرة المقبلة وما بعدها. ومن المتوقع أن يكون للإصلاح المقرر، الذي سيُعرض على المجلس لاعتماده في نوفمبر/تشرين الثاني 2016، أثر يُعَدُّ به على تنظيم العمل في المستقبل، وأن يدشن مرحلة جديدة من اللامركزية. وعلى الرغم من أن مراجع الحسابات الخارجي لن ينظر في هذه التطورات في معرض مراجعة اللامركزية، فقد يدرس فيما بعد أثر هذه الإصلاحات في إطار مراجعات أخرى، مثل تلك المتعلقة بتخطيط الميزانية وتخصيص الموارد.
- 2- التغييرات في الموارد البشرية وهيكلها
- 41- لقد تغيّرت الموارد البشرية للبرنامج بدرجة كبيرة منذ بداية القرن واعتماد الأهداف الإنمائية للألفية. فبدأت ذي بدء، ازدادت أعداد الموظفين بنسبة 60 في المائة في أقل من 15 عاماً (منذ عام 2002)، مع حدوث ذروتين رئيسيتين في عامي 2004 و2008. وفي الوقت الراهن، يستخدم البرنامج أكثر من 15 000 موظف.
- 42- وقد شرع البرنامج في عملية ترشيد وتحديث لإدارة الموارد البشرية (التدريب عن طريق الإنترنت، ومواءمة تقييمات الموظفين، وما إلى ذلك).
- 43- ويعتمد البرنامج، بسبب طبيعته اللامركزية، إلى حد بعيد على عمل الموظفين المعيّنين محلياً. والإدارة ليست متأكدة من التوازن الصحيح الذي ينبغي تحقيقه بشأن توزيع المسؤوليات بين الموظفين الميدانيين المحليين (وخاصة الموظفين المعيّنين على المستوى الوطني) والموظفين المعيّنين على المستوى الدولي. وتعكف المنظمة حالياً على تنفيذ سياسة تهدف إلى تنمية قدرات الموظفين المعيّنين محلياً الذين يشغلون وظائف مماثلة للوظائف ذات الوضع الدولي. وقد نفذت ثلاثة مكاتب قطرية تجريبية بالفعل هذا الإصلاح (إثيوبيا، وهندوراس، والصومال).
- 44- وبما أن البرنامج قرر عدم الاقتصار على تحديث إدارة الأوضاع الوظيفية والموارد البشرية وإنما ترشيدها ومواءمتها أيضاً، فقد تكون وظيفة الدعم مصدراً لنفقات جديدة لا يُستهان بها.
- 45- وعلاوة على ذلك، فإن طبيعة أنشطة البرنامج، التي تُركّز على حالات الطوارئ، تعني أنه يتعيّن عليه أن يكيّف ملاك موظفيه باستمرار للاحتياجات. فعلى سبيل المثال، يعمل 3 000 شخص تقريباً في قطاع اللوجستيات، 80 في المائة منهم تقنيون (يعملون أساساً في إدارة المخازن) و70 في المائة منهم معيّنون بعقود قصيرة الأجل. ويتيح شيوع العقود القصيرة الأجل هذا تطوير القوة العاملة تبعاً للاحتياجات، بما في ذلك خفضها بدرجة كبيرة عندما تتجاوز التحويلات القائمة على النقد توزيعات الأغذية. بيد أن هذا الوضع يُمكن أن يؤدي إلى مخاطر فيما يتعلق بعلاقات الموظفين داخل البرنامج، حيث يُحتمل أن يوجد انشفاقاً بين الموظفين ذوي الوضع الوظيفي المستقر والموظفين المعيّنين بعقود قصيرة الأجل. ووفقاً لتقرير الأداء السنوي لعام 2015، كان لدى نسبة قدرها 57 في المائة فقط من الموظفين الذين شاركوا في المسح رأي إيجابي بشأن تطورهم الوظيفي في البرنامج (نتيجة الإدارة 1-1).
- 46- وكان مراجع الحسابات الخارجي المنتهية ولايته قد أجرى مراجعة لإدارة الموارد البشرية في البرنامج، ونشر التقرير المناظر في مايو/أيار 2012. وقد ركّزت هذه المراجعة على عمليات الموارد البشرية والتوظيف والتدريب والتنبؤ، ولكنها لم تتصد لتطور قوة العمل بشكل عام وتوزيعها إلى فئات، ولا لأدوار كل من المقر والمديرين القطريين، الذين يملكون سلطات واسعة في هذا المجال.
- 47- وسوف يكون الغرض من المراجعة المقررة ما يلي:
- النظر فيما إذا كانت التغييرات التي طرأت على مجموع الأجور وتكاليف إدارة الموارد البشرية في البرنامج خاضعة للسيطرة؛
- النظر فيما إذا كان مستوى الموارد البشرية وهيكلها مكيفين لطرائق عمل البرنامج؛

- ◀ إجراء تحليل، على وجه الخصوص، بشأن ما إذا كان البرنامج قد كوّن ووظّف مجموعات ماهرة تسمح له بأن يفي بجميع عناصر ولايته، بما في ذلك إدارة الطوارئ والأنشطة الانمائية على السواء؛
- ◀ النظر في تكوين فئات الموظفين، وخاصة لتحديد ما إذا كان التوازن بين الموظفين المعيّنين محلياً والموظفين الدوليين، وبين الموظفين ذوي الوضع الوظيفي المستقر والموظفين بعقود قصيرة الأجل، مناسباً لوظائف البرنامج، وأنه لا يُسبب أثراً ضاراً.

#### باء- المراجعات الميدانية

- 48- يقضي بيان صلاحيات مراجع الحسابات الخارجي بأن يُجري مراجعات لعشرة مكاتب قطرية كل عام، بما في ذلك عدد من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.
- 49- وفي معرض وضعنا للجدول الزمني، أخذنا في الحسبان تحليلنا للمخاطر ومدى قرب أحدث مراجعات اضطلعت بها إحدى الهيئات الرقابية. فبالنسبة لهذا العام على سبيل المثال، استبعد مراجع الحسابات الخارجي المكاتب الإقليمية التي خضعت للمراجعة في الفترة 2015-2016، ألا وهي مكاتب جوهانسبرغ ونيروبي وبنما.
- 50- ولكل عام، اخترنا أيضاً – باستثناءات قليلة – المكاتب القطرية الواقعة في المنطقة التي يغطيها المكتب الإقليمي المقرر فحصه في ذلك العام.
- 51- وتجري أغلب تدخلات البرنامج حالياً في سياق حالات طوارئ من المستوى 3، في مناطق منطوية على مخاطر أمنية مرتفعة للغاية وتشمل مبالغ ذات شأن (تتجاوز 200 مليون دولار أمريكي لكل منها). وبالنظر إلى خبرتنا المحدودة في بداية الولاية والصعوبات البديهية التي ينطوي عليها العمل في مثل هذه البيئات والتدريب اللازم لضمان الأمن، فلدينا تحفظات بشأن إمكانية استهداف هذه البلدان في الفترة الابتدائية، أي في الأشهر المقبلة.
- 52- وفي حين أننا أخذنا في الحسبان المبالغ الكبيرة المعنية، أدى بنا حكماً المهني إلى التخلي عن الالتزام بمنهج مالي حصري في حالات معينة. ويبدو أن عدّة مواقع لم تخضع قط (أو ليس مؤخراً، على الأقل) للمراجعة لأنها لا تنتمي لفئة المكاتب الإقليمية ولا لفئة المكاتب القطرية؛ وهي تمثل نقطة معتمدة من حيث تغطيتها بمراجعة وظائف البرنامج. والمواقع المعنية هي:
- ◀ مكاتب تمثيل البرنامج لدى الأمم المتحدة (نيويورك وجنيف) ولدى الاتحاد الأفريقي (أديس أبابا). وتقع هذه المكاتب تحت السلطة المباشرة لناناب المدير التنفيذي؛
- ◀ مكاتب البرنامج في دول معينة (كوبنهاغن/6 موظفين، بروكسل/15 موظفاً، لندن/5 موظفين، طوكيو/11 موظفاً، دبي، واشنطن/55 موظفاً، بيجين، برلين/15 موظفاً، مدريد/9 موظفين، باريس/7 موظفين، سول). ويمكن تغطية هذه المكاتب بزيارات مراجعة جماعية بغية استخدام الموارد على أفضل نحو.
- 53- ويتضمن الملحق 2 قائمة المواقع المختارة. وللفترتين الثانية (2017-2018) والثالثة (2018-2019) طابع إرشادي فقط، بغية تحسين التنسيق مع الهيئات الرقابية الأخرى.
- 54- وسوف تبحث المراجعات بطريقة منهجية مدى انتظام الإدارة وامتثالها من منظور التمويل والموارد البشرية وإدارة الأصول والتنسيق مع الهيئات الأخرى.
- 55- وسوف تسمح المراجعات الميدانية أيضاً بجمع المعلومات التي ستكون مفيدة لمراجعتي الأداء المقرر الاضطلاع بهما خلال العام، وكذلك لإكمال عمليات التدقيق الإضافية اللازمة في إطار مراجعة كشوف البرنامج المالية.
- 56- ويمثّل إنشاء مراكز الامتياز، المصمّمة كوسيلة لتعزيز التعاون بين بلدان الجنوب، عنصراً رئيسياً في خطة البرنامج الاستراتيجية. وفي الوقت المناسب، قد يحدّد مراجع الحسابات الخارجي موعداً لفحص واحد أو أكثر من هذه المراكز في إطار زيارات ميدانية. وعند الضرورة، يُدرج عرض عام لهذا الموضوع عندئذ في أحد تقارير المراجع الخارجي المقدمة إلى المجلس.

**جيم- مراجعة الكشوف المالية**

57- تتسم بيئة الرقابة الداخلية في البرنامج بوجود خطر متواصل شديد مرتبط بطبيعة عمليات البرنامج الرئيسية وموقعها، وكذلك بهيكل شديد اللامركزية يتيح للمديرين القطريين قدرًا ذا شأن من الاستقلال.

58- وبالنظر إلى هذا السياق، سيتعين على مراجع الحسابات الخارجي تعزيز عمليات التحقق التي يضطلع بها في المجالات التالية.

**1- العمل المتعلق بأثر اللامركزية**

59- إن الطبيعة الشديدة اللامركزية لعمليات البرنامج التشغيلية والإدارية تعني أن أغلب العمل يُضطلع به في المكاتب الميدانية، وذلك في ظل قدر لا يُستهان به من التفويض لمديري المكاتب القطرية بشأن الشراء وما يناظره من محاسبة، وإدارة للمخزونات والأصول الثابتة، وإدارة بعض الموارد البشرية والشركاء المحليين، وإدارة بعض الحسابات المصرفية. وتمارس بعض هذه الكيانات المحلية عملها في بيئة مؤسسية ضعيفة، وهو ما قد يثير مخاطر من حيث الرقابة الداخلية والتدليس، خاصة بالنظر إلى أن ثقافة البرنامج مرتبطة بعمليات الطوارئ.

60- وتشمل التدابير التي اتخذها البرنامج للحد من هذه المخاطر تنفيذ برنامج برمجيات مُدمج مع هيكل ساب (شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات "وينجز") والاضطلاع بأنشطة رقابة وكشف وإشراف من جانب المكاتب الإقليمية والأفرقة المعنية بالمسائل المالية في المقر. ورغم هذه التدابير، يجب اعتبار أن المخاطر المحدقة بالكشوف المالية عالية.

61- وبغية الكشف بشكل أفضل عن أي بيانات خاطئة مهمة ضمن الكشوف المالية نتيجة لهذه المخاطر، تقضي استراتيجية المراجعة بأداء أعمال متعلقة بالتصديق، على المستوى المحلي، بالنسبة للمواقع العشرة المقرر مراجعتها كل عام.

**2- العمل المتعلق بالتحويلات القائمة على النقد**

62- يقوم البرنامج بتكييف نموذج أعماله عن طريق توزيع مواد غذائية أقل وتفضيل المساعدة النقدية (النقد أو القسام)، لكي يتمكن المتلقون من الحصول على إمداداتهم محلياً. ورغم أن هذا التغيير يتسم بفائدة تبسيط لوجستيات البرنامج، فإنه يُعتبر مجالاً شديد المخاطر في سياق يؤدي فيه التدليس المنهجي في هذا المجال إلى إضعاف مركز البرنامج إزاء الدول الأعضاء.

63- وفي هذا الصدد، قام البرنامج بتنظيم عدد من المراجعات الداخلية وإعداد كتيب جديد بالإجراءات المحاسبية بدأ الأخذ به في يوليو/تموز 2016. ورغم هذه التدابير، يجب اعتبار أن المخاطر المحدقة بالمكونات المتنوعة للكشوف المالية عالية.

64- وتشمل استراتيجية المراجعة تكليف عضو متمرس في فريق المراجعة بدراسة دليل الإجراءات الجديدة واختبار الضوابط الرئيسية التي تؤثر على الكشوف المالية.

## الملحق 1

قائمة بمواضيع المراجعة المختارة لمراجعات الأداء في الفترة 2016-201، وقائمة إرشادية بالمواضيع الممكنة للفترات التالية:

2020-2019 2021-2020 2022-2021	2018-2017 2019-2018	2017-2016
استعراض استجابة لحالة طوارئ من المستوى 3	استراتيجية تعبئة الموارد المالية	استعراض اللامركزية
تنمية القدرات الوطنية	استعراض استجابة لحالة طوارئ من المستوى 2	التغييرات في الموارد البشرية وهيكلها
سلسلة الإمداد	أنشطة إنشاء الأصول ومشروعات البناء	
قياس الأداء	التحويلات القائمة على النقد	
تخطيط الميزانية وتخصيص الموارد		
الشركاء المتعاونون		
التنسيق بين الوكالات		

## الملحق 2

قائمة بالمواقع المختارة للمراجعات الميدانية في الفترة 2016-2017، وقائمة إرشادية بالمراجعات الميدانية  
الممكنة للفترتين التاليتين:

2019-2018	2018-2017	2017-2016	
نيروبي	القاهرة	داكار	المكاتب الإقليمية
بنما	جوهانسبرغ	بانكوك	
إثيوبيا	الأردن – الجمهورية العربية السورية	الكاميرون	المكاتب القطرية
أوغندا	لبنان	جمهورية أفريقيا الوسطى	
رواندا	دولة فلسطين	بوركينافاسو	
هايتي	ملاوي	ميانمار	
هندوراس	جمهورية الكونغو الديمقراطية – الكونغو	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية – كمبوديا*	
غواتيمالا	جمهورية تنزانيا المتحدة أو زيمبابوي	باكستان	
/	جنيف، نيويورك	أديس أبابا**	مكاتب تمثيل البرنامج
باريس/برلين/ريد	واشنطن	كوبنهاغن/بروكسل/لندن***	مكاتب الاتصال

\* مهمة مشتركة تشمل مكتبين قطريين خلال نفس المراجعة.

\*\* مهمة تشمل مكتب تمثيل البرنامج لدى الاتحاد الأفريقي والمكتب القطري خلال نفس المراجعة.

\*\*\* مهمة تشمل ثلاثة مكاتب اتصال خلال نفس المراجعة.

### الملحق 3

#### تحليل القائمة الإرشادية لمواضيع مراجعة الأداء للفترات المقبلة

##### 1- استراتيجية تعبئة الموارد المالية

- 1- تتسم استراتيجية البرنامج لتعبئة الموارد المالية بأهمية فائقة.
- 2- ويعتبر نموذج تمويل البرنامج هشاً، بالنظر إلى أن موارده تُستمد حصراً من المساهمات الطوعية. وكان مبلغ هذه الموارد وفقاً للتقديرات 4.9 مليار دولار أمريكي لعام 2016. وكان نصيب أكبر عشرة مانحين 80 في المائة من المساهمات، كما أن 92 في المائة من المساهمات مخصصة لأغراض محددة.
- 3- ويتمثل التحدي الذي يواجه البرنامج في تنوع مصادر تمويله والحصول على مساهمات (متعددة السنوات) يُمكن التنبؤ بها على نحو أفضل من سنة إلى أخرى ويتسنى استخدامها بمزيد من المرونة.
- 4- وفي عام 2014، بلغ التمويل المقدم من المانحين 5.38 مليار دولار أمريكي إجمالاً. وقد ازدادت المساهمات في المتوسط بنسبة 5 في المائة سنوياً منذ عام 2012، ومع ذلك فما زالت غير كافية مقارنة بالاحتياجات المقدرة: ففيما بين عامي 2012 و2014 غطت المساهمات 60 في المائة من الاحتياجات السنوية المقدرة، والتي بلغت 8 مليارات دولار أمريكي تقريباً (8.6 مليار دولار أمريكي في عام 2016).
- 5- وبما أن آخر مراجعة داخلية للمساهمات الطوعية جرت في عام 2015 (المراجعة الداخلية لإدارة البرنامج للتمويل المقدم من المانحين)، فسوف تجري مراجعة استراتيجية تعبئة الموارد المالية على الأرجح خلال فترة عمل مراجع الحسابات الخارجي الثانية (2017-2018) أو الثالثة (2018-2019).
- 6- وسوف يكون الغرض من هذه المراجعة ما يلي:
  - ◀ النظر في مدى ملاءمة استراتيجية تعبئة الموارد، بما في ذلك استراتيجية الاتصال التي دُشنت حديثاً، من منظور أهداف البرنامج وقيوده؛
  - ◀ تحليل دور مكاتب الاتصال والمكاتب القطرية من حيث تعبئة الموارد، وخاصة في ظل التنظيم الجغرافي الجديد؛
  - ◀ مقارنة طرائق البرنامج بطرائق وكالات الأمم المتحدة الأخرى (نهج أسس المقارنة)؛
  - ◀ النظر في تنسيق الشؤون الإنسانية من خلال هذا المنظور.
- 2- أنشطة إنشاء الأصول ومشروعات البناء
  - 7- يشكل الارتقاء بالبنية التحتية المحلية وتجديدها أحد المواضيع المركزية في برنامج عمل البرنامج لسنة 2016.
  - 8- ولمشروعات البناء التابعة للبرنامج هدف مزدوج وهو توفير بنية تحتية مناسبة للعمليات الإنسانية والمساهمة في التنمية المستدامة.
  - 9- ويحتل التصدي للأسباب الهيكلية الكامنة وراء انعدام الأمن الغذائي مكاناً بارزاً منذ عهد بعيد في فئات البرامج من قبيل العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش (46 في المائة من ميزانية عام 2016) والبرامج القطرية؛ ويحرص البرنامج حالياً على ضمان تطبيق هذا النهج أيضاً على عمليات الطوارئ.
  - 10- وينبغي أيضاً أن يكون بالإمكان التصدي لموضوع إنشاء الأصول داخل أطار العمليات الخاصة لإصلاح وتعزيز البنية التحتية اللازمة للنقل واللوجستيات، أو البرامج المحددة المعنية بالبناء على نطاق صغير للغاية مثل برنامج المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول.
  - 11- وبما أن مشروعات البناء (باستثناء تلك المرتبطة بأنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول والعمليات الخاصة) خضعت للمراجعة من جانب مراجع الحسابات الخارجي في عام 2015، يُمكن إجراء المراجعة المقررة خلال الفترة 2017-2018 (الفترة الثانية) أو الفترة 2018-2019 (الفترة الثالثة) أو حتى بعد ذلك.
  - 12- وهذا الموضوع مرتبط بالعديد من الأهداف الاستراتيجية والحصائل المتوخاة من إطار النتائج الاستراتيجية وإطار النتائج الإدارية للفترة 2014-2017: الهدف الاستراتيجي 2 (دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية وإنشاء أو إعادة بناء سبل العيش

- في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ) والهدف الاستراتيجي 3 (الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية) وما إلى ذلك.
- 13- ووفقاً لتقرير الأداء السنوي لعام 2015، في حين أن عدد الأصول المستعادة أو المنشأة مثير للإعجاب، كان الارتباط محدوداً بين إنشاء الأصول وزيادة قدرة المجتمعات المحلية على الصمود.
- 14- وينبغي أيضاً دراسة الآثار الضارة الممكنة على استقلال أصحاب المصلحة المحليين ومخاطر التندليس على نطاق واسع في قطاع البناء العام المحلي.
- 15- وسوف يكون الغرض من هذه المراجعة ما يلي:
- ◀ استعراض مقدار تمويل البرنامج المخصص لإنشاء الأصول، وهو ما يُدرج ضمن فئات برامج عديدة؛
  - ◀ النظر في مدى تحقيق الحصائل المتوخاة لهذا النشاط والصلة القائمة بين هذه الحصائل وهدف البرنامج الرئيسي وهو مكافحة الجوع، من خلال نظام القياس الذي أنشأه البرنامج؛
  - ◀ النظر في الرقابة الداخلية المعتمدة لإدارة سياسة إنشاء الأصول، وخاصة فيما يتعلق بالشراء المحلي.
- 3- تنمية القدرات الوطنية**
- 16- يرتبط تعزيز المشغلين الوطنيين أو الإقليميين أو المحليين وبناء القدرات المؤسسية للبلدان المستفيدة من أجل الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها بعدة أهداف استراتيجية للبرنامج.
- 17- وهذا الموضوع مرتبط بالهدف الاستراتيجي 1 (إنقاذ الأرواح وحماية سُبل كسب العيش في حالات الطوارئ) و2 (دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ) و3 (الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية).
- 18- وهو يتصدى للشواغل الرئيسية فيما يتعلق بالأهداف الإنمائية المستدامة، ألا وهي زيادة استقلال أصحاب المصلحة المحليين – وخاصة المؤسسات الوطنية (الحكومات، والأقاليم، والمدن)، وكذلك المجتمعات المحلية والجهات الفاعلة المعنية بالشؤون الإنسانية – وإقامة الشراكات مع أصحاب المصلحة المحليين.
- 19- ويسعى البرنامج منذ زمن طويل إلى إشراك المستفيدين في عمليات مكافحة الجوع، وخاصة منذ اعتماد خطته الاستراتيجية (2014-2017). وتغطي خطة العمل المحددة الأولويات لعام 2016 (خطة الإدارة للفترة 2016-2018) بتخصيص 89 مليون دولار أمريكي للمساعدة التقنية من أجل تنمية القدرات و250 مليون دولار أمريكي من أجل زيادة القدرات.
- 20- بيد أنه وفقاً لتقرير الأداء السنوي لعام 2015، تُعتبر تنمية قدرات الجهات الفاعلة الوطنية على الاستعداد للطوارئ متدنية (الحصيلة 1-4-1). والآراء منقسمة بشأن مدى موثوقية مؤشر القدرة الوطنية، الذي يتيح نظرياً تقييم مدى متانة القدرات المؤسسية (الحصيلة 2-4-1).
- 21- وبما أن مكتب المراجعة الداخلية نظر في هذا الموضوع وقدم تقريراً عنه في عام 2016، فلن يُدرج في خطة عملنا قبل الفترة 2018-2019.
- 22- وسوف يكون الغرض من هذه المراجعة ما يلي:
- ◀ استعراض السياسات المنقّدة بغية تنمية القدرات المؤسسية على التخطيط للطوارئ والاستجابة لها، بالنظر إلى أن هذا النشاط مُدرج ضمن فئات برامج عديدة؛
  - ◀ النظر في مدى تقييم تنمية القدرات المؤسسية للبلدان، خاصة باستخدام مؤشر القدرة الوطنية؛
  - ◀ النظر في مدى التنسيق بين جميع أصحاب المصلحة المحليين في إطار تعزيز القدرات المؤسسية، مع التركيز أساساً على دور الحكومات.
- 4- التحويلات القائمة على النقد**
- 23- تُمثل التحويلات القائمة على النقد مبالغ كبيرة في العمليات (1.4 مليار دولار أمريكي، أو 29 في المائة من الميزانية الإجمالية لعمليات البرنامج في عام 2016 البالغة 4.6 مليار دولار أمريكي). ويتزايد استخدامها بسرعة، فقد استُخدمت في 26 عملية

- و19 مكتباً قطرياً في عام 2009، وفي 71 عملية و52 بلداً في عام 2014. وقد ازداد عدد المستفيدين منها من مليون مستفيد إلى 8.9 مليون مستفيد خلال الفترة نفسها (خطة الإدارة للفترة 2016-2018).
- 24- ورغم الرقابة الصارمة التي تنفذها إدارة البرنامج، واهتمام الإدارة وأنشطة الوقاية والإشراف (سجل المخاطر) وكشف المخاطر (التحقيقات)، فثمة احتمال كبير لنشوء مخاطر بشأن التحويلات القائمة على النقد.
- 25- والمدفوعات النقدية موضوع حساس بالنظر إلى أن أي اختلاس أو فقدان للنقود يثير مخاطر عالية بشكل خاص على سمعة البرنامج.
- 26- وقد أجريت عدّة مراجعات بشأن هذا المجال: في عام 2013 من جانب مراجع الحسابات الخارجي وفي الأعوام 2013 و2014 و2015 من جانب مكتب المراجعة الداخلية؛ كما أُجري أيضاً تقييم للتحويلات القائمة على النقد في عام 2014.
- 27- غير أن يلزم البرنامج أن ينشر أداة جديد لإدارة التحويلات القائمة على النقد. ولهذا السبب، يمكن أن تُدرج المراجعة المناظرة في خطة عمل المراجع الخارجي للفترة 2017-2018 (الفترة الثانية) أو للفترة 2018-2019 (الفترة الثالثة).
- 5- استعراض الاستجابة لحالة طوارئ
- 28- تحتل عمليات الطوارئ مكاناً مركزياً في ولاية البرنامج. وتتناثر الاستجابة للطوارئ (الهدف الاستراتيجي 1 من الخطة الاستراتيجية للفترة 2014-2017) بنسبة 66 في المائة من نفقات البرنامج كما تستأثر عمليات الطوارئ بنسبة 39 في المائة (خطة الإدارة للفترة 2016-2017).
- 29- وإن أمكن، خاصة من منظور الأمن، يعترزم مراجع الحسابات الخارجي أن يدرس تنفيذ عملية طوارئ كاملة، مع التركيز خلال إحدى الفترات على الاستجابة لحالة طوارئ من المستوى 2 (نيبال) وخلال فترة أخرى على الاستجابة لحالة طوارئ من المستوى 3 (الجمهورية العربية السورية أو غيرها).
- 30- ومن شأن هذا النهج أن يسمح بدراسة التنسيق بين جميع الجهات الفاعلة التي تضطلع بعملية طوارئ على مستوى الاستجابة بكاملها، من بداية العملية وحتى نهايتها (في حالة نيبال)، ومدى تكامل الأنشطة في فئة برامج عمليات الطوارئ مع الأنشطة في فئات برامج أخرى (العمليات الإنمائية، العمليات الخاصة، العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، وما إلى ذلك) المرجح الاضطلاع بها في البلد.
- 6- مواضيع أخرى
- 31- هناك عدّة مواضيع يعتبرها مراجع الحسابات الخارجي ذات أولوية بيد أن من الممكن إدراجها في خطة العمل فقط في الأجل المتوسط (الفترة الثالثة أو الرابعة، أو بعد ذلك) بالنظر إلى الإصلاحات التي استهلها البرنامج (وخاصة خارطة الطريق المتكاملة) ومدى قُرب تاريخ إجراء أحدث مراجعات في هذه المجالات.
- (أ) تخطيط الميزانية وتخصيص الموارد
- 32- تمثل دراسة تقييم الاحتياجات وتخصيص الموارد عملية أساسية بالنسبة لمراجع الحسابات الخارجي. وعلى وجه الخصوص، من شأن ذلك أن يسمح باستعراض تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية والإطار المالي الجديد.
- 33- ولا ينبغي مراجعة هذا المجال إلا بعد تنفيذ إصلاح الإطار المالي والتخطيط الاستراتيجي القطري، في عام 2017 (الفترة الثانية من المراجعة) بالنسبة للمكاتب التجريبية الستة عشر التي يجري فيها اختبار الإصلاح أو، وهذا هو الأرجح، في عام 2018 أو عام 2019 (الفترة الثالثة أو الرابعة من المراجعة).
- 34- وسوف يتعين على مراجع الحسابات الخارجي أن يأخذ أيضاً في الحسبان النوايا التي أعرب عنها في هذا المجال مكتب التقييم في خطة عمله للفترة 2017-2019، من أجل تلافي الاضطلاع بالعمل نفسه مرتين.
- (ب) سلسلة الإمداد
- 35- أنشئت شعبة سلسلة الإمداد في أواخر عام 2015. وسيكون من السابق لأوانه مراجعة سلسلة الإمداد في عام 2016 بالنظر إلى أنها خضعت للمراجعة في عام 2014 من جانب مراجع الحسابات الخارجي وفي عام 2016 من جانب مراجع الحسابات

الداخلي، كما أنها تخضع لعملية إصلاح كبيرة في عام 2016 (تعميم نظام دعم تنفيذ اللوجستيات). وما زالت الإدارة تعكف على وضع مؤشر عام لفاعلية سلسلة الإمداد (تقرير الأداء السنوي لعام 2015 – نتيجة الإدارة 3-2).  
 36- وينبغي النظر في هذا المجال في عام 2018 (الفترة الثالثة) أو عام 2019 (الفترة الرابعة). ومن شأن هذا التوقيت أيضاً أن يسمح بالتصدي لمسألة معدّل الخسائر وتتبع المعونة الغذائية، وهما أمران يثيران شواغل لدى الدول الأعضاء (رغم أن معدّل خسائر الأغذية بعد التسليم يبلغ 0.36 في المائة، وذلك أقل بكثير عن المعدّل المستهدف وهو 2 في المائة؛ تقرير الأداء السنوي لعام 2015 – نتيجة الإدارة 4-5). وتجدر ملاحظة أن البرنامج حقق 46 في المائة فقط من أهداف الحصائل المقررة في إطار النتائج الاستراتيجية في عام 2015 (تقرير الأداء السنوي لعام 2015 – نتيجة الإدارة 1-4).

### ج) قياس الأداء

- 37- إن قياس النتائج والمساءلة موضوعان يتسمان بأهمية حاسمة بالنظر إلى الوضع المالي للبرنامج الذي يعتمد بالكامل على المساهمات الطوعية، بيد أن نظام المؤشرات ومنهجية التقييم معقدة .  
 38- وبعض الإجراءات، مثل تنمية قدرات المستفيدين، صعبة القياس، حسبما سلّم بذلك البرنامج نفسه في تقرير الأداء السنوي لعام 2015، وخاصة فيما يتعلق بالحصيلتين 2-4 و3-3.  
 39- والنوعية العامة للبيانات التي يجري جمعها تُعتبر متغيرة، وذلك إما لأن البرنامج سيطرة محدودة على جمع البيانات الذي تضطلع به جهات فاعلة أخرى أو لأنه يعمل في بيئات صعبة .  
 40- وهناك أيضاً مسألة تحديد ما إذا كانت أطر القياس القائمة (إطار النتائج الاستراتيجية وإطار نتائج الإدارة) والإطار المستقبلي (إطار النتائج المؤسسية) تتصدى بفاعلية لشواغل الدول الأعضاء وما إذا كانت المؤشرات ملائمة أو مناسبة.  
 41- ولا ينبغي مراجعة هذا المجال إلا بعد تنفيذ إطار النتائج المؤسسية الجديد، في عام 2018 (الفترة الثالثة) أو في عام 2019 (الفترة الرابعة). فمن شأن ذلك أن يسمح بإدراج مسألة موثوقية أداة الرصد والتقييم في المنظمة (كوميث) وسائر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (نظام العمليات النقدية "سكوب"، وما إلى ذلك) المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها.  
 42- وسوف يتعيّن على مراجع الحسابات الخارجي أن يأخذ في الحسبان أيضاً النوايا التي أعرب عنها في هذا المجال مكتب التقييم في خطة عمله للفترة 2017-2019، من أجل تلافي ازدواجية العمل.

### د) الشركاء المتعاونون

- 43- يمثّل الشركاء المتعاونون عنصراً حيوياً في منظمة مثل البرنامج تعتمد نهجاً تشغيلياً شديداً للامركزية وتعمل في ظروف صعبة تتطلب مرونة ومعارف محلية. ويعمل البرنامج مع ما يقرب من 3 000 شريك متعاون يشاركون في 93 في المائة من برامجه.  
 44- ويحتل الشركاء المتعاونون مكاناً مركزياً في نظام الشراكات الذي أنشأه البرنامج. والواقع أن المقرر للشراكات أن تستمر في التزايد، حسبما يتوخاه الهدف 17 من الأهداف الإنمائية المستدامة .  
 45- وكما هو الحال في وكالات الأمم المتحدة، ينطوي هذا التعاون بسبب طبيعته ذاتها على مخاطر متأصلة .  
 46- فبالإضافة إلى مخاطر فقدان النقود أو حتى التدليس، لا يبدو أن إدارة التنسيق مع الشركاء المتعاونين تجري على النحو الأمثل. وعلى سبيل المثال، يُقاس امتثال البرنامج للمبادئ التي يتعيّن أن تحكم الشراكات (وخاصة الإنصاف والشفافية) في نتيجة الإدارة 2-2 من تقرير الأداء السنوي لعام 2015 التي تبين أن 57.5 في المائة فقط من المنظمات غير الحكومية التي خضعت للاستقصاء تعتبر أن البرنامج يلتزم بهذه المبادئ.  
 47- وبما أن إدارة الشركاء المتعاونين خضعت للدراسة في عام 2014 من جانب مراجع الحسابات الخارجي وفي عام 2016 من جانب مكتب المراجعة الداخلية، فلن تتقرر مراجعة أخرى حتى عام 2018 (الفترة الثالثة) أو عام 2019 (الفترة الرابعة) أو حتى بعد ذلك.

### هـ) التنسيق بين الوكالات

- 48- يمثّل التنسيق بين وكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها شاعراً دائماً للدول الأعضاء، وهو واضح في التأكيد المنصبّ على إجراءات تعزيزه الواردة في الخطة الاستراتيجية المقبلة للفترة 2017-2021.

- 49- وسوف يضع مراجع الحسابات الخارجي في تقريره السنوي إلى المجلس ملخصاً بالملاحظات التي أداها على أرض الواقع بشأن التنسيق بين المكاتب الميدانية لوكالات الأمم المتحدة، مع التركيز على سبيل الأولوية على مكاتب المؤسسات التي تتخذ من روما مقراً لها .
- 50- ومع مراعاة هذه الملاحظات التي أديت على أرض الواقع، يُمكن التخطيط لمراجعة تنسيق المقر للمؤسسات التي تتخذ من روما مقراً لها في الوقت المناسب. بيد أنه من أجل الحصول على قيمة مضافة حقيقية، لا ينبغي إجراء هذه المراجعة إلا بالتعاون مع مراجعي منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية.