



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

A

## لجنة المالية

الدورة الرابعة والخمسون بعد المائة

روما، 26-30 مايو/أيار 2014

التقرير المرحلي عن إطار المساءلة والرقابة الداخلية

يمكن توجيه أي استفسارات حول مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Boyd Haight

مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد

الهاتف: +3906 5705 5324



mk257a

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة

[www.fao.org](http://www.fao.org)

### موجز

- ◀ طلبت لجنة المالية في دورتها الحادية والخمسين بعد المائة التي عُقدت في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2013 الحصول على تقرير مرحلي عن المساءلة وإدارة المخاطر في المنظمة والرقابة الداخلية.
- ◀ طرأ عدد من التطورات منذ ذلك الحين. فقد أصدر استعراض خارجي أجراه الصندوق العالمي للبيئة تقييماً إيجابياً لنظم المساءلة والرقابة الداخلية في المنظمة. وأشارت عملية استعراض مماثلة أجرتها إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، رغم الإقرار بضرورة القيام بمزيد من العمل، إلى تسجيل تقدم ملحوظ خاصة في مجالات التركيز على النتائج والشفافية والقيمة مقابل المال. ومن المتوقع أن تصدر بعد وقت قصير نتائج استعراض ثالث في المجال نفسه يجريه الاتحاد الأوروبي.
- ◀ تَمَثَّل أحد أهم الإنجازات في استكمال مرحلة إعداد مشروع إدارة المخاطر في المنظمة. ويتم نتيجة لذلك تطبيق إدارة المخاطر في مجالات عمل المنظمة الخمسة التي تبيّن أنه يتعيّن فيها تنمية القدرة على إدارة المخاطر.
- ◀ إنّ عملية تحسين المساءلة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية عملية متواصلة كما تدلّ عليه الوثائق المعدّة لهذه الدورة للجنة المالية، بما فيها المتعلق منها بالموارد البشرية والنظام العالمي لإدارة الموارد. وسوف تشمل التحسينات خلال سنة 2014 مراجعة الإجراءات الخاصة بتخطيط العمل في المكاتب القطرية، استعراض وتحسين تطبيق إدارة المخاطر في إطار إدارة المشاريع، إعطاء توجيهات مبسّطة لتصميم الرقابة وتحسين رصد أداء المنظمة ورفع التقارير عنه.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ إنّ لجنة المالية مدعوة إلى استعراض أي آراء أو توجيهات عن الحالة الراهنة للمساءلة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المنظمة.

### مسودة المشورة

- ◀ أخذت لجنة المالية علماً بالتقدم المحرز لوضع سياسات وإجراءات خاصة بالمساءلة والرقابة الداخلية، بما في ذلك إدارة المخاطر.

## معلومات أساسية

1- تلقت لجنة المالية في دورتها الحادية والخمسين بعد المائة التي عُقدت في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2013 تقريراً<sup>1</sup> عن حالة مداوات المنظمة المتعلقة بالمساءلة والرقابة الداخلية. وقد أثنى اللجنة على التقرير وطلبت الحصول على تقرير مرحلي إضافي يشمل المساءلة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية<sup>2</sup>.

2- وتضمن تقرير الأمانة إلى لجنة المالية المقاربة المفاهيمية للمساءلة والرقابة الداخلية. وباختصار، تشكل إدارة المخاطر صلة الوصل بين المساءلة والرقابة الداخلية. وتخلق المساءلة حساً بالعمل المشترك بين مختلف طبقات الإدارة والموظفين في المنظمة من جهة وبين إدارة المنظمة وأصحاب المصلحة فيها من جهة أخرى. وإذا ما نُظر من منظار المخاطر إلى ما هو لازم لتحقيق هذه الغاية، تزداد إمكانية تحقيق التوقعات بالفعل، ويمكن من خلال إيضاح ما قد لا يسير بحسب التوقعات وما ينبغي أن يكون الصواب، توفير المناخ المناسب لنظام رقابة داخلية يتسم بكفاءته من حيث الكلفة. ويوضح التقرير أيضاً أنّ الدافع الرئيسي كان برنامج التغيرات التحويلية<sup>3</sup> الذي أعدّه المدير العام والذي ينطوي على تحسينات في الرقابة الداخلية والمساءلة كجزء من حزمة متكاملة من التدابير لتعزيز الهياكل المؤسسية وتحسين قدرة المنظمة على تأدية برامجها وتعظيم تأثيراتها.

3- ويُطلع هذا التقرير اللجنة على آخر المعلومات عن أحدث عمليات التقييم لدى ملاءمة ترتيبات الإدارة الداخلية في المنظمة ويعرض التطورات التي شهدتها المنظمة في مجالات المساءلة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية منذ صدور التقرير الأخير في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2013.

## آخر عمليات التقييم لقدرات إدارة المنظمة في مجال الرقابة

4- منذ شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2013، خلص مجلس الصندوق العالمي للبيئة إلى أنّ الفاو قد استوفت معايير التمويل الخاصة بالصندوق وأجرت إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة تحديداً لاستعراضها المتعدد الأطراف للمعونة التي تقدمها للفاو، بينما أوفد الاتحاد الأوروبي بعثة تحقق.

5- وأصدر تقرير مرفق البيئة العالمية في شهر أبريل/نيسان 2014 "التقدم الذي أحرزته الوكالة لاستيفاء المعايير الائتمانية لمرفق البيئة العالمية"<sup>4</sup> تقييماً إيجابياً لمقاربة الفاو الخاصة بالمساءلة والرقابة الداخلية. واتضح أنّ استحداث

<sup>1</sup> الوثيقة FC 151/20، إطار المساءلة والرقابة الداخلية

<sup>2</sup> الفقرة 43 في الوثيقة CL 146/8

<sup>3</sup> الفقرتان 25 و26 في الوثيقة CL 145/3

<sup>4</sup> <http://www.thegef.org/gef/node/10453>

نظم تخطيط الموارد في المنظمة والنظم المستوفية للمعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام في سنة 2013 قد عزز الرقابة الداخلية والمساءلة الائتمانية؛ وتم إطلاق عمليات لتقييم المخاطر ورصدها ورفع تقارير عنها.

6- والاستعراض المتعدد الأطراف للمعونة الذي تجريه إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة هو تقييم منهجي لأداء الوكالات المتعددة الأطراف، منفردة أو بالمقارنة مع بعضها البعض. وتضمن التقرير<sup>5</sup> الصادر عنها في شهر ديسمبر/كانون الأول 2013 معلومات محدثة عن التقدم المحرز منذ صدور التقرير الأول في سنة 2011. وكان آخر التقارير الصادرة قد صنّف الفاو بين عدد قليل من الوكالات المتميزة من حيث التقدم الذي أحرزته، مع الإشارة إلى أنّ "التغيير ممكن". ولفت التقرير إلى التركيز المتزايد على النتائج بفضل اعتماد أطر جديدة للنتائج على المستوى القطري وعلى مستوى المنظمة ككل؛ والتغيير على مستوى القيادة الذي أفضى إلى مزيد من التركيز على القيمة مقابل المال وحقق وفورات ملحوظة؛ وتحسين عمليات التوظيف؛ وبشكل خاص التزام أقوى بالشفافية والمساءلة. إلا أنّ التقرير الذي عكس شواغل الإدارة العليا في المنظمة والأعضاء فيها، أشار أيضاً إلى أنّ عمليات الإدارة المالية في الفاو تتطلب عناية مستمرة لكي يتكرّس فيها بشكل أكبر الوعي إزاء التكاليف والقيمة على مستوى المنظمة ككلّ ولتحسين الكفاءة.

7- وكانت الغاية من بعثة التحقق التي أوفدها الاتحاد الأوروبي الإفادة عن مدى ملاءمة نظم المساءلة في المنظمة. وقد ركّز الاستعراض على ست "ركائز" هي: الرقابة الداخلية؛ الميزانيات؛ الرقابة المالية ورفع التقارير؛ عمليات المراجعة الخارجية؛ التوريد والمنح والصكوك المالية؛ نشر المعلومات؛ وحماية البيانات. ولم تكن النسخة النهائية من تقرير بعثة التحقق التابعة للاتحاد الأوروبي قد أصبحت جاهزة بعد عند إعداد هذه الوثيقة.

### التطورات في مجالات المساءلة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية

8- تمثلت الأولوية الرئيسية للأمانة خلال الأشهر الستة الماضية منذ صدور التقرير الأخير عن المساءلة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في استكمال التخطيط المفصل للإطار الاستراتيجي الجديد والمباشرة بتطبيقه من خلال الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية.

9- وكانت إحدى التطورات الرئيسية استكمال مرحلة إعداد مشروع إدارة المخاطر في المنظمة. ونتيجة لذلك، يجري تطبيق إدارة المخاطر ضمن كل مجال من مجالات العمل الخمسة التي أشار إليها التقرير المرحلي عن إدارة المخاطر في المنظمة<sup>6</sup> الصادر في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2010 على اعتبار أنّها تتطلب مزيداً من القدرات لإدارة المخاطر:

<sup>5</sup> [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/297523/MAR-review-dec13.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/297523/MAR-review-dec13.pdf)

<sup>6</sup> الوثيقة FC 135/13

- (أ) "صياغة المخرجات التنظيمية". قامت الفرق المعنية بصياغة خطط العمل الرفيعة المستوى للنسخة الجديدة من الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية بتحديد المخاطر وتمّ من ثمّ تجميعها واستخدامها لتشكّل أول تقرير عن المخاطر يُرفع إلى الإدارة عن طريق مجلس رصد برامج المنظمة؛
- (ب) "تخطيط العمل". جرى تطبيق تقييم المخاطر ورفع التقارير عنها خلال عملية تخطيط مفصلة للعمل من قبل جميع الوحدات المعنية بالأعمال؛
- (ج) إدارة المخاطر في المشاريع/البرامج الميدانية". يشكّل تقييم المخاطر جزءاً من عملية روتينية تدرج في إطار صياغة المشاريع الممولة من خارج الميزانية. وإدارة المخاطر هي أيضاً جزءاً من عملية ضمان الجودة لدى إعداد أطر البرمجة القطرية؛
- (د) "إدارة مشاريع تحسين الأعمال". أدرجت إدارة المخاطر ضمن التوجيهات لإعداد مشاريع النفقات الرأسمالية؛
- (هـ) "الاستجابة السريعة للمشاكل". أشرف بشكل مباشر مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد على بناء القدرات لإجراء تقييم سريع للمجالات التي تطرح مشاكل وتحديد الحلول لها.

10- ولدى الفاو سياسة متفق عليها للمخاطر يكلف بموجبها مجلس رصد البرامج في المنظمة برصد تطبيق هذه السياسة والمواصفات العامة للمنظمة في مجال المخاطر. ويجري التركيز في ظلّ توافر جميع العناصر اللازمة على مراعاة إدارة المخاطر مراعاة كاملة في طرق عمل المنظمة.

11- وإضافة إلى إدارة المخاطر، يتضمّن التقريران المرحليان عن تنفيذ الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية وخطة العمل<sup>7</sup> وعن البرنامج العالمي لإدارة الموارد<sup>8</sup> أمثلة إضافية عن التحسينات الأخيرة في الرقابة الداخلية والمساءلة.

12- وفي الفاو، كما في سائر المنظمات الأخرى، يشكّل تحسين مدى نضوج المساءلة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية عملية مستمرة. ويشمل العمل على تحسين المساءلة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر خلال سنة 2014 مراجعة الإجراءات الخاصة بتخطيط العمل في المكاتب الميدانية واستعراض وتحسين تطبيق إدارة المخاطر ضمن عملية إدارة المشاريع ووضع توجيهات مبسّطة لتصميم عمليات الرقابة وتحسين رصد أداء المنظمة ورفع التقارير عنه.

<sup>7</sup> الوثيقة FC 154/11

<sup>8</sup> الوثيقة FC 154/12