

Distr.: General  
27 April 2004  
Arabic  
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم  
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم  
المتحدة للسكان



الدورة السنوية لعام ٢٠٠٤

١٤-٢٣ حزيران/يونيه ٢٠٠٤، جنيف

البند ١٠ من جدول الأعمال المؤقت

مراجعة الحسابات والرقابة الداخليتان

مراجعة الحسابات والرقابة الداخليتان\*

تقرير مدير البرنامج

موجز

هذا التقرير مُقدم عملاً بالترتيبات التي وافق عليها المجلس التنفيذي. وهو يتضمن تفاصيل خدمات مراجعة الحسابات والرقابة الداخليتين التي قدمها مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣.

عناصر مقرر

قد يرغب المجلس التنفيذي فيما يلي: (أ) الإحاطة علماً بتقرير مدير البرنامج عن خدمات مراجعة الحسابات والرقابة الداخليتين (DP/2004/27)؛ (ب) الإعراب عن مساندته للجهود المتواصلة الرامية إلى تعزيز موارد مراجعة الحسابات والرقابة الداخليتين لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وإلى إعادة تنظيم هذه الموارد.

\* تأخر تقديم هذه الوثيقة ليتسنى جمع البيانات المطلوبة لإطلاع المجلس التنفيذي على أحدث المعلومات.



## المحتويات

## الصفحة

٣	.....	مقدمة
٣	.....	أولا - التطورات التي طرأت على إطار الرقابة والمساءلة لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٥	.....	ثانيا - موارد مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء
	.....	ثالثا - مبادرات مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء الرامية إلى تحسين الفعالية والخدمات
٥	.....	وخدمة العملاء
٧	.....	رابعا - استراتيجية مراجعة حسابات التنفيذ الوطني
٨	.....	خامسا - التنسيق مع مكتب الرقابة في منظومة الأمم المتحدة
٨	.....	سادسا - المراجعة الداخلية للحسابات وما يتصل بها من خدمات
٨	.....	ألف - معلومات عامة
١٠	.....	باء - الخدمات الاستشارية والاستعراضات الإدارية
١٠	.....	جيم - المراجعة الداخلية للمهام ولوحدات المقر
	.....	دال - المراجعة الداخلية لحسابات المشاريع التي اضطلع بها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
١٢	.....	واستعراضات تلك المشاريع
١٣	.....	هاء - المراجعة الداخلية لحسابات المكاتب القطرية واستعراضاتها
١٩	.....	واو - متابعة توصيات مراجعة الحسابات
٢٠	.....	زاي - تحليل تقارير مراجعة حسابات مشاريع التنفيذ الوطني
٢١	.....	حاء - ملفات التحقيق
٢٢	.....	المرفق الأول - مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء: التنظيم والموارد في عام ٢٠٠٣
	.....	المرفق الثاني - تعاريف درجات التقييم الموحدة لمراجعة الحسابات التي يستخدمها مكتب مراجعة الحسابات
٢٤	.....	واستعراض الأداء

## مقدمة

- ١ - يسر مدير البرنامج أن يقدم للمجلس التنفيذي تقريره السنوي عن خدمات مراجعة الحسابات والرقابة الداخليتين التي قدمها مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣.
- ٢ - وقد قدم مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء خلال عام ٢٠٠٣ خدمات مراجعة الحسابات والرقابة الداخليتين إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع اللذين خصص من أجلهما الفصل الثاني والمرفق الأول من هذا التقرير. أما المناقشات التفصيلية لأنشطة مراجعة الحسابات والرقابة الداخليتين المضطلع بها نيابة عن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع فواردة في تقريرين منفصلين مقدمين من المدير التنفيذي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إلى المجلس التنفيذي في دورته الحالية في الوثيقة DP/2004/28.

## أولا - التطورات التي طرأت على إطار الرقابة والمساءلة لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- ٣ - تشمل الأدوات التنظيمية الرئيسية لإطار الرقابة والمساءلة، بالإضافة إلى مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء، لجنة الاستعراض والرقابة الإداريين وفريق الرقابة. كما أن مكتب الدعم القانوني ودعم المشتريات ينهض بدور رئيسي في إدارة نظام العدالة الداخلية.
- ٤ - وفيما يلي عرض موجز لوضع نظام العدالة الداخلية، ولجنة منع الاحتيال وآليات الإشراف الرئيسيتين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ولجنة الاستعراض والرقابة الإداريين وفريق الرقابة.

### جوانب التحسن في نظام العدالة الداخلية

- ٥ - أُقرت في عام ٢٠٠٣ سياسة جديدة تتضمن الإجراءات التأديبية وتحدد حقوق والتزامات الموظفين والإدارة في التحقيق في القضايا التأديبية ومعالجتها. كما أعد مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء في عام ٢٠٠٣ مجموعة من المبادئ التوجيهية لإجراء التحقيقات بغية تحسين نوعية التحقيقات التي يجريها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - وبالأخص لضمان إجرائها على نحو متسق تماما مع المبادئ المحددة في السياسات العامة وتوفير إرشادات فنية للمحققين عن إجراءات جمع البيانات وتوثيق الأدلة.

### إنشاء لجنة منع الاحتيال

٦ - دعماً لمبادرة الأمم المتحدة وبالتعاون مع صندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، أنشأ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لجنة لمنع الاحتيال في عام ٢٠٠٢. وأعدت اللجنة، التي يرأسها مدير مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء، بيانا يوضح سياسة منع الاحتيال سيصدره مدير البرنامج في عام ٢٠٠٤.

### فريق الرقابة

٧ - في عام ٢٠٠٠، استحدث مدير البرنامج آلية يشار إليها باسم فريق الرقابة لتعزيز أدوار الرقابة المتميزة التي يضطلع بها كل من فريق دعم العمليات ومكتب التقييم إلى أقصى حد، وتنسيق تلك الأدوار مع دور مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء. وتواصل الوحدات الثلاث التي يتكون منها هذا الفريق تنسيق أعمالها بهدف تعزيز الصلات التي تربط بين مختلف أدوات الرقابة. ومن النتائج الرئيسية التي حققها الفريق منذ عام ٢٠٠١ تحليل أداء المكاتب القطرية، بالاستناد إلى النتائج التي تتوصل إليها أنشطة الرقابة في كل وحدة من الوحدات الثلاث. والغرض من هذا التحليل استكمال النظام المتوازن لبطاقات إحراز النتائج التي تمثل الأداة المؤسسية في البرنامج الإنمائي لتتبع المؤشرات الرئيسية للأداء، والتي تستخدم أيضا في تقييم أداء كبار المديرين.

٨ - ثم قرر مدير البرنامج في مطلع عام ٢٠٠٤ إعادة تنظيم فريق الرقابة لضمان أن تنال المسائل التي تثيرها أنشطة الرقابة اهتماما عاجلا على مستوى الإدارة العليا. وعليه، فستجتمع وحدتا الرقابة (مكتب التقييم ومكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء - شهريا مع مدير البرنامج المعاون ومدير فريق دعم العمليات وسائر الوحدات الرئيسية حسب الاقتضاء لعرض المسائل الرئيسية والدروس المستفادة، ومناقشة توصيات المتابعة. وعلاوة على ذلك، طلب المدير البرنامج المعاون مؤخرا من مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء الاحتفاظ بقائمة بالقضايا الهامة التي أسفرت عنها مراجعة الحسابات، وإعداد مشروع مذكرات إرشادية تعالج هذه القضايا من أجل عرضها بصفة دورية على الفريق التنفيذي وتوزيعها على المكاتب القطرية.

### لجنة الاستعراض والرقابة الإداريين

٩ - أنشئت لجنة الاستعراض والرقابة الإداريين لكي تكفل لمدير البرنامج التأكد من أن إطار المساءلة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعمل بصورة فعالة. ويرأس اللجنة مدير البرنامج المعاون، وتشمل عضويتها وكيل الأمين العام لشؤون مكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومدير البرنامج المعاون ومدير مكتب الإدارة؛ ومدير مكتب الدعم القانوني ودعم

المشتريات؛ ومدير مكتب الشؤون المالية والإدارية؛ ورؤساء فريق الرقابة؛ وممثلي المكاتب الإقليمية. وكان آخر اجتماع عقدته اللجنة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٢ حيث استعرضت نتائج عملية إعادة تنظيم مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء. ولكنها لم تعقد أي اجتماع في عام ٢٠٠٣ لأنها كانت منصرفه انصرافا كاملا إلى تنفيذ نتائج عملية تعديل توجه مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء .

١٠ - وفي عام ٢٠٠٣، أجرى مجلس مراجعي الحسابات استعراضا لأعمال مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء وقدم توصيات لكي تتماشى ممارسات لجنة الاستعراض والرقابة الإداريين تماشيا وثيقا مع أفضل الممارسات الدولية التي تنتهجها لجان مراجعة الحسابات في أدائها لوظيفتها. وقد اتفق مدير البرنامج مع توصيات المجلس وسينقح صلاحيات اللجنة وعضويتها في عام ٢٠٠٤.

## ثانيا - موارد مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء

١١ - يواصل مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء العمل بصورة لا مركزية، وتعمل بعض أقسامه في المقر ويعمل البعض الآخر في الميدان. ويشمل وجوده الميداني ثلاثة مراكز إقليمية لخدمات مراجعة الحسابات ومكتبين فرعيين. وسيفتح في عام ٢٠٠٤ مكتب فرعي ثالث في منطقة العالم العربي.

١٢ - وكان لنتائج عملية تعديل توجه مكتب مراجعة الحسابات وتقييم الأداء تأثير بالغ على هيكل ذلك المكتب وعدد وظائفه. ففي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣، بلغ عدد الوظائف المأذون بها لديه ٤٩ وظيفة، أي بزيادة قدرها خمس وظائف عن العام السابق. ويتضمن المرفق الأول معلومات مفصلة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد وملاك الموظفين خلال العام (انظر الفقرات من ١٤ إلى ١٨ من أجل الاطلاع على مزيد من المعلومات عن عملية تعديل التوجه).

١٣ - ولم يطرأ بوجه عام تغيير جوهري على مستوى الموارد عن العام الماضي.

## ثالثا - مبادرات مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء الرامية إلى تحسين الفعالية والخدمات وخدمة العملاء

نهج جديد في مراجعة الحسابات وعملية تعديل الأوضاع  
١٤ - في مطلع عام ٢٠٠٢ اقترح مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء إدخال تنقيحات كبيرة على نهجه المتبع في مراجعة حسابات المكاتب القطرية. وتم على الفور تنفيذ

بعض جوانب النهج الجديد، واستخدم بعضها الآخر في عمليات تجريبية (طبقت على سبيل التجربة جميع جوانب النهج الجديد في ثمان من عمليات مراجعة الحسابات التي أجريت في عام ٢٠٠٢ والتي كان عددها ٤٢). وفي أواخر عام ٢٠٠٢، قيّم المكتب نتائج التطبيقات التجريبية، وعلى الرغم من إيجابية التعقيبات الواردة على وجه العموم، لكنها أشارت إلى وجود مشكلة متبقية من حيث ضرورة توضيح نطاق عمليات مراجعة حسابات المكاتب الإقليمية بصورة أدق، كما أن مؤهلات بعض موظفي مراجعة الحسابات في مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء لا تلائم متطلبات النهج الجديد.

١٥ - وعليه، بدأ المكتب في أواخر عام ٢٠٠٢ عملية تعديل أوضاعه لمعالجة هذه الشواغل ولضمان أن تتوفر له، وهو يمارس عمله، ما يحتاجه من ولاية، وتنظيم، وموارد لكي يستفيد منه البرنامج الإنمائي إلى أقصى حد ممكن. ويرد وصف للنتائج الرئيسية لهذه العملية في تقرير عام ٢٠٠٢ (DP/2003/21).

١٦ - وفي مطلع عام ٢٠٠٣ نفذت التوصيات الرئيسية من قبيل إلغاء حلقات العمل المتعلقة بالتقييم الذاتي للرقابة؛ والتوقف عن الاستعانة بشركات المحاسبة العامة لإجراء عمليات المراجعة الداخلية للحسابات في المكاتب القطرية. كما أدخلت تعديلات على الهيكل التنظيمي لمكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء بقصد تنفيذ التوصيات الرئيسية الأخرى وهي تعزيز أعمال الاستقصاء، وضمان الجودة، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتأكيد الطابع المتعدد التخصصات لأفرقة مراجعة الحسابات. وأسفرت هذه التعديلات الهيكلية وعمليات التسويق الداخلي للوظائف في المكتب عن شغور ٢٩ وظيفة خلال العام. وبعد استبعاد قسم مراجعة الحسابات في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، أعلن عن طلب موظفين من خارج المكتب لشغل ما مجموعه ١٦ وظيفة في عام ٢٠٠٣، و ١٣ وظيفة أخرى في مطلع عام ٢٠٠٤ (انظر المرفق الأول للاطلاع على مزيد من المعلومات).

١٧ - وفي منتصف عام ٢٠٠٣، استحدث نطاق منقح أدى إلى خفض عدد مجالات مراجعة الحسابات من ١٥ مجالاً (العدد المستخدم في تجريب النهج الجديد) إلى ١٢ مجالاً، بما في ذلك البرنامج على المستوى القطري؛ وإدارة المكاتب؛ وتقاسم المعرفة؛ والشراكات وتعبئة الموارد؛ ودعم التنسيق في الأمم المتحدة؛ والخدمات الاستشارية وخدمات الدعوة؛ والخدمات الإنمائية؛ وإدارة الموارد البشرية؛ والشراء؛ والموارد المالية؛ والإدارة العامة؛ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. والهدف العام لعمليات مراجعة حسابات المكاتب القطرية هو تقييم مدى ما يمكن الحصول عليه من موارد ودرجة الاستفادة منها مع المراعاة

الواجبة لضرورة الاقتصاد في النفقات والكفاءة، والتأكد مما إذا كانت الإدارة قد أعدت الآليات اللازمة لدقة رصد وتقييم مدى نجاح البرامج في تحقيق أهدافها المنشودة.

١٨ - ولم تنفذ بعد توصية هامة للفريق المعني بتعديل الأوضاع دعا فيها إلى إضافة وظيفة لتقييم الأخطار المؤسسية. وتتفق هذه التوصية مع التوصيات التي أشار فيها مؤخرا مجلس مراجعي الحسابات بأن يجري البرنامج الإنمائي عملية تقييم شاملة للمخاطر وأن يؤسس لجنة معنية بالمخاطر.

١٩ - كما أوصى الفريق المعني بعملية تعديل الأوضاع بأن يواصل مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء تقديم الخدمات الاستشارية، مثل تيسير تنظيم حلقات العمل وإسداء المشورة بشأن تنفيذ التغييرات المدخلة على ممارسات وإجراءات التشغيل. ولتوفير هيكل صحيح لتقديم الخدمات الاستشارية، اتخذ المكتب خطوات لضمان اتفاق خدماته الاستشارية مع المعايير ذات الصلة التي وضعها معهد مراجعي الحسابات الداخلية. ومثال ذلك ضرورة أن يقر مدير المكتب الأعمال الاستشارية المقترحة على أساس ما يمكن أن تُسهم به هذه الأعمال في النهوض بالإدارة أو تقليل المخاطر أو زيادة القيمة المضافة أو تحسين عمليات المنظمة.

## رابعاً - استراتيجية مراجعة حسابات التنفيذ الوطني

٢٠ - واصل مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء في عام ٢٠٠٣ تعزيز التدابير التي اتخذت في عام ٢٠٠٢ مثل توحيد الصلاحيات لمراجعة الحسابات، وتقديم التوجيه للمكاتب بشأن تقييم شركات مراجعة الحسابات. وبشكل عام تحسنت نوعية واتساق عملية مراجعة الحسابات الوطنية بدرجة كبيرة على مدى السنوات الأربع الماضية. ويعمل المكتب جاهدا لرصد ومتابعة التقدم المحرز في عملية مراجعة الحسابات - وذلك بتزويد المكاتب القطرية بصفة منتظمة بردود الأفعال في ما يتعلق بالمجالات الإيجابية والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. ومن المجالات التي يتعين على المكتب مواصلة العمل بشأنها مجال توفير ردود الأفعال في الوقت المناسب. ونظرا لكبر حجم المشاريع المستعرضة (١ ٦٦٠ مشروعاً في عام ٢٠٠٣) والصعوبات الجاهزة في إيجاد الموظفين المؤهلين فإن ذلك لا يزال يمثل تحدياً كبيراً.

٢١ - ظل مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء يشارك في عام ٢٠٠٣ وحتى عام ٢٠٠٤ في المبادرة الأوسع للتبسيط والمواءمة لضمان أن تتبع المنظمات الأربع وهي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة نهجاً متسقاً يتفق مع المبادرات المماثلة للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

## خامسا - التنسيق مع مكاتب الرقابة في منظومة الأمم المتحدة

٢٢ - ينسق مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء أنشطته مع أعضاء نظام الرقابة للأمم المتحدة الأوسع نطاقا، بما في ذلك مجلس مراجعة الحسابات، ووحدة التفتيش المشتركة، ومكتب خدمات مراجعة الحسابات، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية ومكاتب المراجعة الداخلية لحسابات مؤسسات الأمم المتحدة. وتشمل الأنشطة الجارية تنسيق أنشطة مراجعة الحسابات مع مجلس مراجعي الحسابات ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، والتعاون مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن أنشطة التحقيق. وعلاوة على ذلك، يشارك مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء بانتظام في الاجتماعات السنوية لممثلي مكاتب مراجعة الحسابات الداخلية التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية المتعددة الأطراف. وكان آخر هذه الاجتماعات قد عقد في حزيران/يونيه ٢٠٠٣.

٢٣ - شملت الأمثلة على هذا التعاون في عام ٢٠٠٣ المشاورات مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن مراجعة حسابات المشاريع في شمال العراق. ويلتقي كذلك مراجعو الحسابات على أساس مخصص لمناقشة المواضيع ذات الاهتمام المشترك. فعلى سبيل المثال التقى مراجعو الحسابات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء ومكتب خدمات الرقابة الداخلية ومكتب مراجعة الحسابات الداخلية بمنظمة الأمم المتحدة للطفولة مؤخرا لتبادل الخبرات ومناقشة النهج لاستخدام أوراق العمل الإلكترونية.

## سادسا - المراجعة الداخلية للحسابات وما يتصل بها من خدمات

### ألف - معلومات عامة

٢٤ - بوجه عام، كان مستوى نواتج المراجعة الداخلية للحسابات وما يتصل بها من خدمات منخفضا بدرجة كبيرة عن مستواه في الأعوام السابقة. وبلغ عدد عمليات مراجعة الحسابات والاستعراضات لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ١٨ عملية في عام ٢٠٠٣ في حين بلغ عدد هذه العمليات ٥٦ عملية في عام ٢٠٠٢. ولم يتغير نسبيا عدد تقييمات تقارير مراجعة حسابات التنفيذ الوطني الذي بلغ ٦٦٠ ١ تقييما في عام ٢٠٠٣ مقارنة بـ ٦٦٢ ١ تقييما في عام ٢٠٠٢. ويقدم الجدول ١ موجزا لنواتج مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء في عام ٢٠٠٣.



## الجدول ١

## خدمات المراجعة الداخلية للحسابات والرقابة الداخلية المقدمة في عام ٢٠٠٣

الخدمات الجارية اعتباراً من ٢٠٠٣/١٢/٣١	الخدمات الجارية اعتباراً من ٢٠٠٣/١/١	المشاريع التي بدأ العمل فيها	التقارير الصادرة	الخدمات الجارية اعتباراً من ٢٠٠٣/١٢/٣١
-	-	-	-	البرنامج الإنمائي، الاستعراضات الإدارية والخدمات الاستشارية
-	٢	-	٢	البرنامج الإنمائي، المراجعة الداخلية للحسابات، استعراضات المهام، وحدات المقر
١	-	٢	١	البرنامج الإنمائي، المراجعة الداخلية للحسابات/استعراضات المشاريع
٥	٧	١٣	١٥	البرنامج الإنمائي، المراجعة الداخلية للحسابات/استعراضات المكاتب القطرية
٦	٩	١٥	١٨	المجموع الفرعي: المراجعة الداخلية للحسابات البرنامج الإنمائي/الاستعراضات
-	-	١ ٦٦٠	١ ٦٦٠	البرنامج الإنمائي، تقييم تقارير مراجعة حسابات التنفيذ الوطني
٣	٣	٢١	٢١	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع/المراجعة الداخلية للحسابات/الاستعراضات
٧	١٢	٨	١٣	ملفات التحقيق

٢٥ - هناك سببان رئيسيان لانخفاض عدد عمليات مراجعة الحسابات والاستعراضات لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. أولهما شغور عدد كبير من الوظائف أثناء السنة نتيجة لعملية تعديل أوضاع مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء وتركيز الإدارة على تعيين مرشحين ممتازين لشغل الوظائف الشاغرة. وثاني هذه الأسباب هو توقف مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء ابتداء من عام ٢٠٠٣ عن ممارسة التعاقد مع جهات خارجية لإجراء المراجعة الداخلية لحسابات المكاتب القطرية. وفي عام ٢٠٠٢، قامت شركات مراجعة الحسابات العامة تقريبا بمراجعة حسابات جميع المكاتب في الدول العربية ومنطقتي آسيا والمحيط الهادئ. وفي حين ساعدت مراجعة الحسابات المتعاقد بشأنها في زيادة تواتر مراجعة الحسابات إلا أن العيب تمثل في أن مراجعي الحسابات الذين نفذوا هذه العملية لم تكن لديهم معرفة كاملة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كما ازدادت بدرجة كبيرة تكاليف مراجعة الحسابات في السنوات الأخيرة. وفي حين لم يعد مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء مسؤولاً عن التعاقد بصورة روتينية مع جهات خارجية لإجراء مراجعة الحسابات الداخلية فإنه سيواصل التعاقد مع شركات مراجعة الحسابات العامة على أساس

انتقائي - وذلك عندما لا تتوافر للمكتب الخبرة اللازمة على سبيل المثال، أو لمواجهة الزيادة في الطلب على خدمات مراجعة الحسابات لفترات قصيرة.

## باء - الخدمات الاستشارية والاستعراضات الإدارية

٢٦ - شملت الخدمات الاستشارية الرئيسية التي تم تقديمها في عام ٢٠٠٣ استمرار المشاركة في مبادرة الأمم المتحدة للتبسيط والمواءمة وإسداء المشورة لمجموعة صانعي القرارات المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٢٧ - فيما يتعلق بمبادرة التبسيط والمواءمة، قدم مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء المساعدة في إعداد المبادئ التوجيهية لطرق نقل الموارد التي تشمل أدوات تقييم قدرات شركاء التنفيذ في مجال الإدارة المالية والصلاحيات العامة لمراجعة حسابات المشاريع عندما يقوم الشركاء الوطنيون بإدارتها.

٢٨ - وشرع مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء في أوائل عام ٢٠٠٤ في إجراء استعراض إداري للضوابط الداخلية في برامج تخطيط موارد المؤسسات التي يشير إليها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كأطلس. ويمثل هذا الاستعراض أولوية عالية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لأن تنفيذ أطلس ابتداء من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤ يمثل إصلاحاً كبيراً لعمليات مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - بداية من المكاتب القطرية ووصولاً إلى وحدات المقر. وكان هذا الاستعراض قيد التنفيذ وقت إعداد هذا التقرير.

## جيم - المراجعة الداخلية للمهام ولوحدات المقر

٢٩ - شملت التقارير الصادرة في عام ٢٠٠٣ مراجعة لحسابات المشتريات في مقر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومراجعة لحسابات صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة.

٣٠ - وكان الهدف من مراجعة حسابات المشتريات ذا شقين هما: (أ) إجراء تقييم حاسم لإطار عمل مشتريات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ (ب) وفحص المشتريات التي قامت بها وحدات المقر. ويتألف إطار عمل مشتريات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من النظام المالي والقواعد المالية للبرنامج الإنمائي والنظامين الأساسي والإداري للموظفين والتعميمات الإدارية والدليل المالي ودليل المشتريات.

٣١ - وتمثلت إحدى النتائج الرئيسية في حاجة مكتب الإدارة إلى تعزيز رصد أنشطة المشتريات عن طريق إنشاء قاعدة بيانات للحالات التي استعرضتها اللجنة الاستشارية المعنية بالمشتريات وإعداد تقارير جديدة لمساعدته في رصد أنشطة الشراء على نطاق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وشملت الملاحظات الرئيسية الأخرى (أ) ضرورة توقف الممثلين المقيمين عن

توقيع العقود بالنيابة عن الحكومات نظرا لأن ذلك يؤدي إلى الارتباك بشأن الجهة المسؤولة قانونا عن العقد هل هي المنظمة أو الحكومة أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ (ب) وهناك تخطيط مستمر إزاء ما إذا كانت عقود الشراء التي يتم إبرامها وفقا للقواعد المصرفية المتعددة المستويات يتعين تقديمها أيضا إلى اللجنة الاستشارية المعنية بالمشتريات التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وسوف يقدم مكتب الإدارة في عام ٢٠٠٤ توضيحا بذلك للمكاتب القطرية. وتتمثل الخطوة الرئيسية الأولى في عقد حلقة عمل إقليمية عن قضايا الشراء ينظمها مكتب الإدارة في آذار/مارس ٢٠٠٤.

٣٢ - شملت مراجعة حسابات صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة تقييم فعالية وكفاءة عمليات الصندوق وركزت على التنظيم، والرقابة المالية وشؤون الموظفين والإدارة، إضافة إلى المعاملات المالية الرئيسية في الفترة قيد الاستعراض. واقتصر الاستعراض على عمليات المقر وشمل الموارد الرئيسية وغير الرئيسية للصندوق التي كان المدير مسؤولا عنها.

٣٣ - كان أحد مجالات التركيز الرئيسية لمراجعة الحسابات هو إدارة الصندوق لموارد البرامج، نظرا للضعف الذي شهدته هذا المجال في عام ١٩٩٤ عند إجراء مراجعة الحسابات السابقة. وفي حين ظلت إدارة الموارد تمثل تحديا بسبب الافتقار إلى نظام متكامل فإن صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة يقوم حاليا بإدارة الموارد بشكل ملائم. وبالرغم من ملاحظة بعض حالات الإفراط في الإنفاق على الصناديق الاستثمارية الفردية، فقد تمت تسوية جميع أوجه العجز بشكل مرض في نهاية عملية المراجعة. ولحسن الحظ فإنه وبتنفيذ برنامج تخطيط موارد المؤسسات في عام ٢٠٠٤ سوف تتوفر للصندوق لأول مرة بيانات عن الميزانية والنفقات في نظام واحد، وينبغي أن يقلل ذلك من الوقت والجهد المبذول في إدارة الموارد بدرجة كبيرة.

٣٤ - وفضلا عن ذلك لوحظت مشاكل كبيرة في إدارة الموارد البشرية تشمل انعدام الشفافية في اختيار بعض الموظفين، وعدم وجود اتساق في نظام المعلومات الإدارية المتكامل بين سجلات الموظفين الداخلية لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة وسجلات الموظفين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومعظم المشكلات في مجال التعيين ناجمة عن التخطيط بشأن سلطة الصندوق الإنمائي للمرأة على الموارد البشرية وازديادها المتسارع في السنوات الأخيرة. ولحل هذه المشكلة وغيرها أوصت مراجعة الحسابات بأن يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة على وجه الاستعجال بإعداد إطار عمل جديد يعكس تطور هيكل وأنشطة المنظمين بشكل أفضل. ويتمثل أحد الجوانب الرئيسية لإطار العمل

الجديد في ضرورة فصل دور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوصفه مقدما للخدمات عن دوره الإشرافي فصلا واضحا.

٣٥ - سوف يعمل مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء عن كئيب مع صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة في عام ٢٠٠٤ لضمان تنفيذ التوصيات. ويتمثل أحد الإجراءات الرئيسية في إعداد مشروع إطار عمل من شأنه أن يساعد في توضيح الأدوار والمسؤوليات في مجال الرقابة.

## دال - المراجعة الداخلية لحسابات المشاريع التي اضطلع بها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واستعراضات تلك المشاريع

٣٦ - يقوم مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء بمراجعة حسابات المشاريع على أساس استثنائي فقط. وجرى العادة عندما ينفذ البرنامج الإنمائي المشاريع مباشرة، على أن يقوم مكتب مراجعة الحسابات بمراجعة نفقات المشروع كجزء من مراجعته العامة لأنشطة المكتب. ومع ذلك، وبالنسبة للمشاريع التي تنطوي على مستوى مرتفع من النفقات أو تنطوي على عوامل خطرة أخرى، يقوم مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء بعمليات مراجعة خاصة لحسابات المشاريع، سواء مباشرة أو عن طريق شركات عامة للمحاسبة. وفي عام ٢٠٠٣، صدر تقرير واحد عن مراجعة حسابات يغطي مشروعاً ينفذه البرنامج الإنمائي في الفلبين.

٣٧ - وكان مشروع الفلبين مشروعاً استثنائياً حيث أنه شكل تجربة لتنفيذ المذكرة التوجيهية بشأن البرمجة المشتركة الصادرة عن مكتب مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. فبالإتفاق مع الفريق القطري، عُيّن البرنامج الإنمائي وكيلاً إدارياً لإدارة الأموال التي يتبرع بها المانحون وكُلف بتقديم خدمات الدعم لتنفيذ المشروع. واقتصر نطاق عملية مراجعة الحسابات على المبالغ التي دفعها البرنامج الإنمائي عن طريق فريق تنسيق الدعم البرنامجي بالنسبة للأجزاء التي نفذها البرنامج الإنمائي مباشرة خلال الفترة الممتدة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٣. وتمثلت أهم الأنشطة التي نفذت على الصعيد الميداني في تقديم المساعدة الغوثية في حالات الطوارئ؛ وبناء القدرات في مجال الإدارة من أجل المجتمعات المحلية التي يتوخى إحلال السلام وتحقيق التنمية فيها والمؤسسات المحلية؛ وتوفير الخدمات التقنية في مجال الصحة الإنجابية؛ والتدريب المهني والزراعة المستدامة؛ وتنظيم المؤتمرات وحلقات العمل وأنشطة الدعوة المرتبطة ببناء السلام.

٣٨ - وكان هذا المشروع معقدا من حيث إدارته. وفي حين خلص مراجعو الحسابات إلى أن نفقاته مبينة بشكل معقول، أعرب عن القلق حيال الافتقار إلى انعدام مبادئ توجيهية عملية واضحة، وعدم كفاية رصد أنشطة المشروع، ووجود بعض حالات القصور في متابعة السلف النقدية المقدمة لموظفي المشروع. وعلاوة على ذلك، استخدمت جداول بيانات لتسجيل صفقات المشروع بدلا من استخدام مجموعة برمجيات مناسبة للمحاسبة. وقد تم الاتفاق على جميع التوصيات ونفذ البعض منها جزئيا وقت إعداد التقرير.

٣٩ - وأُنجزت في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ مراجعة حسابات خاصة بتصفية المشاريع الموجودة في شمال العراق (المشار إليها باسم برنامج إصلاح شبكة الطاقة الكهربائية)، مع أن هذه العملية لم تسجل ضمن نواتج عام ٢٠٠٣. وقامت بمراجعة الحسابات هذه شركة للمحاسبة العامة بموجب عقد مع مكتب مراجعة الحسابات. وصدر تقرير مراجعة الحسابات هذا في عام ٢٠٠٤؛ وستدرج أهم نتائجه في تقرير مراجعة الحسابات الداخلية لعام ٢٠٠٤.

#### هاء - المراجعة الداخلية لحسابات المكاتب القطرية واستعراضاتها

٤٠ - خلال عام ٢٠٠٣، أصدر مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء ما مجموعه ١٥ تقريرا عن المراجعة الداخلية لحسابات المكاتب القطرية. واشتملت تقارير مراجعة الحسابات هذه على ٣٤٦ توصية حظيت كلها تقريبا بموافقة الإدارة وهي قيد التنفيذ حاليا. وكما ورد أعلاه، حدث انخفاض هام مقارنة بالعام الماضي حيث صدر ٤٤ تقريرا للمراجعة الداخلية للحسابات (٢٩ تقريرا شاملا و ١٥ تقريرا محدود النطاق). وفي عام ٢٠٠٢، قامت شركة للمحاسبة العامة بعمليات مراجعة للحسابات محدودة النطاق بموجب عقد مبرم مع مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء.

٤١ - وقام المكتب بتقييم أداء كل مكتب وفقا لسلم يتكون من ثلاث درجات. (انظر المرفق الثاني للاطلاع على تعاريف فئات مراجعة الحسابات الموحدة الجديدة والتعريف الجديد للأداء). ويبين الجدول ٢ توزيعا حسب المنطقة ودرجة التقدير الإجمالي لتقارير مراجعة الحسابات الداخلية الـ ١٥ الصادرة في عام ٢٠٠٣.

## الجدول ٢

## تقارير المراجعة الداخلية للحسابات الصادرة في عام ٢٠٠٣، حسب المنطقة ودرجة التقدير

المنطقة	مُرَض	مُرَض نسبيا	ناقص	المجموع
أفريقيا	-	٣	٢	٥
الدول العربية	-	١	-	١
آسيا والمحيط الهادئ	١	-	-	١
أوروبا ورابطة الدول المستقلة	١	٢	-	٣
أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	٤	١	-	٥
المجموع	٦	٧	٢	١٥

٤٢ - وإضافة إلى درجة التقدير الإجمالي لكل مكتب، يصنف مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء ١٢ مجالا لمراجعة الحسابات. والغاية من ترتيب مجالات مراجعة الحسابات هي مساعدة الإدارة على تحديد ما يحتاج منها إلى اهتمام فوري بسهولة. وعلى سبيل المثال، حصل أحد المكاتب التي تمت مراجعة حساباتها في عام ٢٠٠٣ على درجة "مُرَض نسبيا" بصفة عامة لكنه كان يواجه مشاكل كبيرة في إدارة موارده البشرية. وتساعد درجات الترتيب الفردية مكتب مراجعة الحسابات أيضا على تحليل نتائج مراجعة الحسابات في جميع المكاتب القطرية، بحيث يتسنى تحديد المشاكل المشتركة التي تستوجب اهتمام الشركات المتخصصة.

٤٣ - وكان أحد المكتبين الحاصلين على درجة "ناقص" يعاني من مواطن ضعف شديدة في جميع المجالات التي تم تقييمها تقريبا. وسيجري المكتب في عام ٢٠٠٤ متابعة لمراجعة الحسابات سعيا منه لتحقيق قدر كاف من التقدم في معالجة نقاط الضعف هذه. أما بالنسبة للمكتب الآخر، فقد وجدت مواطن ضعفه في المقام الأول في مجالي رصد المشاريع ومراقبة الموارد المالية. ولاحظ المكتب أن الإدارة الجديدة للمكتب قد أدخلت تحسينات كبيرة بالفعل وقت إجراء عملية مراجعة الحسابات وأن معظم التوصيات قد نُفذ.

٤٤ - وتحتاج بعض البلدان التي تعمل في ظروف صعبة إلى مساعدة إضافية لمواجهة التحديات. وبالنسبة لهذه المكاتب، يقدم مكتب الإدارة الدعم من خلال دائرة للاستشارات الإدارية الداخلية. ويتألف فريق الاستشارات الإدارية من منسق يعمل على أساس التفرغ

وفريق من الاستشاريين غير المتفرغين الموجودين في مختلف أقسام البرنامج الإنمائي. وغاية هذا الفريق عموماً هي مساعدة هذه المكاتب على حل مشاكلها التشغيلية.

٤٥ - وكثير من المشاكل المبينة في تقارير مراجعة حسابات المكاتب القطرية مشاهمة لتلك التي تم تحديدها في السنوات السابقة. ويواصل البرنامج الإنمائي اتخاذ إجراءات فعالية لمعالجة الأسباب الجذرية لهذه المشاكل ومن بينها: (أ) تشغيل برمجيات Atlas؛ (ب) زيادة الوعي بالضوابط الداخلية؛ و (ج) إجراء استعراض شامل لسياسات البرنامج الإنمائي وإجراءاته.

٤٦ - وعلى الرغم من أن مكتب الإدارة يتخذ زمام المبادرة في كل من هذه المجالات الثلاثة، فإن اهتمامه الرئيسي تركز في عام ٢٠٠٣ على المجال الأول، وهو تشغيل برمجية Atlas. وكما جاء في تقرير العام الماضي، اتخذ البرنامج الإنمائي استراتيجية "المسار السريع" لتشغيل برمجية Atlas، وهو ما استوجب رصد مستويات كبيرة من الطاقة والموارد. وبالنسبة لعام ٢٠٠٤، الآن وقد أصبح الجزء الأول من برمجية Atlas قيد التشغيل، سيركز المكتب اهتمامه بصورة أكبر على إجراء استعراض شامل لسياسات البرنامج الإنمائي وإجراءاته، بما في ذلك زيادة الوعي بالكيفية التي تدعم بها برمجية Atlas إطار المراقبة الداخلية للبرنامج الإنمائي. وسيقدم مكتب مراجعة الحسابات الخدمات الاستشارية للمكتب في هذا الصدد، بالقدر الذي تسمح به الموارد.

٤٧ - وعندما يكتمل تشغيل برمجية Atlas، فإنها ستحسن المراقبة الداخلية في ثلاثة نواح؛ أولها، أنها ستدخل ضوابط حاسوبية على العمليات التجارية التي يضطلع بها البرنامج الإنمائي. وثانيها، ستعزز من قدرة مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء ووحدات المقار الأخرى على رصد عمليات المكاتب القطرية ومساءلة المديرين عن ضعف الأداء. وثالثها، من المتوقع أن تساهم عملية إعادة تصميم العمليات التجارية التي تصاحبها في تبسيط سياسات البرنامج الإنمائي وإجراءاته، وهو ما سيجعل الامتثال إليها أمراً سهلاً. وسيبدأ جني هذه الفوائد خلال عام ٢٠٠٤.

٤٨ - وكما تم إيضاحه العام الماضي، فإن مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء بصدد اتخاذ تدابير للمساعدة على زيادة الوعي بالضوابط الداخلية. غير أن المكتب، نظراً لنقل الموارد، لم يبدأ بعد في تنظيم حلقات عمل قصيرة بشأن الضوابط الداخلية. وغاية المكتب هي تنظيم حلقة عمل قصيرة في بداية كل عملية مراجعة حسابات لمساعدة المكاتب على تحديد قضايا الضوابط الداخلية وإدراك المخاطر.

موجز الاستنتاجات في مجالات الموارد البشرية والمشتريات والبرامج والإدارة العامة والتشغيل الآلي للمكاتب

٤٩ - بوجه عام، توصلت عمليات مراجعة حسابات المكاتب القطرية إلى أن الموارد البشرية تدار بأسلوب سليم. إلا أنه لا تزال هناك في بعض المكاتب مشاكل بسيطة تتعلق بإدارة اتفاقات الخدمة الخاصة وعقود الخدمات، بما في ذلك الافتقار إلى تعيين الموظفين على أساس تنافسي، ودفع المبالغ المالية بدون تقييم الأداء. وستعالج هذه المشاكل إلى حد ما من خلال تنقيح شامل لإطار سياسات التعاقد مع الأفراد ومن خلال التدريب على تنفيذ هذا الإطار الجديد. ويتولى مكتب الموارد البشرية مسؤولية صياغة هذا الإطار الجديد، وما زال العمل جارياً في هذا الصدد. وبسبب تعقد القضايا وضرورة تنسيق القرارات مع بقية منظومة الأمم المتحدة، لا يرجح أن توضع السياسة الشاملة في صيغتها النهائية قبل عام ٢٠٠٥. غير أن تلك العناصر التي لا تستوجب التنسيق مع بقية منظومة الأمم المتحدة فسوف تستنجز في عام ٢٠٠٤.

٥٠ - وكما ورد في تقرير العام الماضي، ستساعد برمجية Atlas على معالجة العديد من الملاحظات المتكررة في عملية مراجعة الحسابات في مجالات إدارة الموارد البشرية والمشتريات (المعروفة أيضاً بإدارة سلسلة التموين). ومن بين هذه المشاكل المتكررة عدم وجود بيانات كاملة ودقيقة عن عقود الموظفين والمشتريات ووجود أخطاء في جداول مرتبات الموظفين الوطنيين.

٥١ - ولاحظ مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء في عام ٢٠٠٣ أن معظم المكاتب التي تمت مراجعة حساباتها لم تطبق بعد بالكامل المفاهيم المتعلقة بمسؤولي الالتزام والتحقق التي استحدثتها البرنامج الإنمائي في عام ٢٠٠٠. وكما أُشير في العام الماضي، لا يقوم الكثير من المكاتب القطرية بتفويض السلطة على النحو الصحيح في ما يتعلق بإبرام العقود، بما في ذلك عقود البائعين، واتفاقات الخدمات الخاصة، وعقود الخدمات، وعقود الأنشطة المحدودة المدة. غير أن البرنامج الإنمائي، بدلا من محاولة إيجاد حل مؤقت، يركز على تنقيح إطار الضوابط الداخلية في ضوء تشغيل برمجية Atlas - وذلك للتأكد من وجود اتساق بين فصل الواجبات وفتات الموافقة في برمجية Atlas والإطار الشامل للضوابط الداخلية.

٥٢ - وفي أغلب الأحوال، تبين من عمليات مراجعة الحسابات أن المكاتب القطرية تقوم بعمليات شراء تنافسية. غير أن مشاكل معزولة لوحظت في بعض المكاتب من حيث المشتريات التي تقل قيمتها عن ٣٠ ٠٠٠ دولار والموافقة بصورة غير سليمة على الإعفاء من الضوابط بالنسبة للمشتريات التي تقل قيمتها عن ١٠٠ ٠٠٠ دولار. وقد تمت إلى حد ما



معالجة هذه المشاكل من خلال إنشاء لجنة جديدة في أوائل عام ٢٠٠٣، يشار إليها باسم لجنة العقود والأصول والمشتريات. وقد أنشأت جميع المكاتب القطرية التي تمت مراجعة حساباتها في عام ٢٠٠٣ مثل هذه اللجنة التي تكمن أهم مزاياها في أنها تعزز الضوابط على مجمل سلسلة التمويل - بداية من المشتريات ووصولاً إلى التصرف في الممتلكات.

٥٣ - وما زال مجال المشتريات مجالاً يتسم بمخاطر شديدة بالنسبة للبرنامج الإنمائي نتيجة لاحتمالات الغش وسوء استخدام موارد البرنامج الإنمائي. وعلى الرغم من أن عمليات مراجعة الحسابات التي أجريت في عام ٢٠٠٣ لم تكشف عن وجود أي مشاكل خطيرة، فإن مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء أجرى ثلاثة تحقيقات تتعلق بادعاءات الغش في مجال المشتريات. واتسم أحد هذه التحقيقات بخطورة خاصة ويرد وصف موجز له في الفقرة ٧١. ولمعالجة هذه المخاطر بصورة أفضل، سيتلقى موظفو مراجعة الحسابات المختارون مزيداً من التدريب في مجال المشتريات لكي يتسنى لهم التعرف أكثر على مؤشرات الغش. وسوف يستخدم مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء أيضاً بيانات المشتريات المتاحة حالياً في برمجية Atlas لإجراء تحليلات مستمرة لأنشطة الشراء. وختاماً سيعمل المكتب بصورة وثيقة مع شركة متعاقدة مع مكتب إقليمي لإجراء تقييمات لقدرات الشراء لدى المكاتب القطرية في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي.

٥٤ - وفي ما يتعلق بالتشغيل الآلي للمكاتب، تضمنت المسائل المتكررة عدم الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية خارج الموقع؛ واعتماد خطط للانتعاش من الكوارث غير مجربة أو عدم وجود تلك الخطط؛ وعدم تأمين الدخول إلى غرف الحواسيب المركزية. وفي حين أن هذه الملاحظات تكشف عن أخطار محتملة، فإنها عموماً لم يكن لها أي أثر على عمليات المكاتب القطرية في عام ٢٠٠٣.

إدارة المشاريع التي يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتنفيذها مباشرة

٥٥ - ما زال مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء يلاحظ وجود مشاكل متفرقة تتعلق بإدارة المشاريع المنفذة تنفيذاً مباشراً. وتشتد حدة هذه المشاكل في المكاتب التي تعمل في ظروف صعبة - مثل عدم وجود نظام مصرفي موثوق. وفي نظر مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء، ينبغي معالجة هذه المشاكل من خلال إرشادات مؤسسية أفضل وعن طريق تحسين كفاءات الموظفين الإداريين.

المشاكل الناجمة عن زيادة الاعتماد على الموارد غير الأساسية

٥٦ - تطور البرنامج الإنمائي إلى منظمة تمول من عدد من المصادر أي منظمة متعددة التمويل. وفي تقرير عام ٢٠٠٣، لاحظ مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء بعض المسائل الانتقالية الأساسية والأعمال جارية لمعالجتها.

٥٧ - واسترداد تكاليف الأنشطة الممولة من الموارد غير الأساسية ما زال يمثل مشكلة رئيسية، رغم تحسنه. ففي عام ٢٠٠٣، وافق البرنامج الإنمائي على سياستين جديدتين لاسترداد التكاليف - إحداهما تتعلق بموارد البرامج والأخرى بالخدمات المقدمة لمنظومة للأمم المتحدة - تنصان على استرداد قدر كاف من تكاليف الأنشطة الممولة من الموارد غير الأساسية. وفي ما يتعلق بالسياسة الجديدة الخاصة بموارد البرامج، ورغم أن بعض الجهات المانحة تعترض على دفع رسوم استرداد التكاليف الجديدة التي تأمر بها السياسة الجديدة، فإن البرنامج الإنمائي يعتقد أن هذه السياسة تمثل أساساً صحيحاً للعمل على ألا يتم دعم الموارد غير الأساسية من خلال الموارد الأساسية. وتنص السياسة الجديدة المتعلقة بالخدمات المقدمة لمنظومة الأمم المتحدة على تحديد أسعار عالمية للخدمات التي يقدمها البرنامج الإنمائي. وفي بادئ الأمر، لا تسري هذه الأسعار إلا على الخدمات المقدمة لمؤسسات الأمم المتحدة لكن يجوز في المستقبل توسيع نطاقها لتشمل الخدمات المقدمة لمشاريع البرنامج الإنمائي. وسوف يعيد مكتب الإدارة النظر في السعر بصورة دورية للتأكد من أنه ما زال يعكس التكلفة الحقيقية للخدمة.

٥٨ - وسيؤدي تشغيل برمجية Atlas إلى زيادة الجهود التي يبذلها البرنامج الإنمائي لاسترداد التكاليف عن طريق اعتماد النظم الحاسوبية في تسجيل الرسوم وتحصيلها. وستقوم برمجية Atlas تلقائياً بالحسابات لإصدار الفواتير وستسجل المبالغ المقبوضة ذات الصلة بها.

٥٩ - والضغط لقبول ما تفرضه الجهات المانحة من شروط ما زال يمثل مشكلة بالنسبة للبرنامج الإنمائي، إذ يؤدي ذلك إلى تزايد تكاليف الصفقات. فالعديد من هذه الجهات يحاول فرض نظام الرقابة المعتمد لديها على البرنامج الإنمائي بدلا من الاعتماد على نظام الرقابة المعتمد في البرنامج الإنمائي كما هو مبين في نظامه المالي وقواعده المالية ودليل البرمجة المعتمد لديه. وفي معظم الحالات، وفق البرنامج الإنمائي في إقناع الجهات المانحة بالاعتماد على نظامه الخاص بالرقابة، لكن كانت هناك بعض الاستثناءات. ويرحب البرنامج الإنمائي بطلبات الجهات المانحة تفسير نظامه الخاص بالرقابة وسيدخل تعديلات عليه، عند الاقتضاء، لمعالجة شواغل هذه الجهات.

عدم وضوح المساءلة في الحالات التي يبرم فيها البرنامج الإنمائي عقوداً باسم جهات أخرى

٦٠ - توفر المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بصورة منتظمة، لمؤسسات الأمم المتحدة مجموعة متنوعة من الخدمات في مجالات تعيين الموظفين، والمشتريات، وإدارة العقود والخدمات المصرفية. وفي حين أن البرنامج الإنمائي أبرم مع هذه المؤسسات في بعض الحالات مذكرات تفاهم تنص على أنه هو الجهة المسؤولة والواجب مساءلتها، فإنه لا وجود لمثل هذه المذكرات في حالات عديدة. وبالرغم من أنه لم يحدث قط، حسب علم المكتب، أن حُمل البرنامج مسؤولية سوء أداء هذه الخدمات، فهناك قلق من أن تنشأ عن هذه الخدمات، وبخاصة ما يتعلق منها بالشراء وتعيين الموظفين، "فجوة في المساءلة" يتعذر معها التأكد بصورة قاطعة ما هي الجهة الواجب مساءلتها. وقد ناقش المكتب هذه المسألة مع مكتب الإدارة في شباط/فبراير ٢٠٠٤ ووافق مكتب الإدارة على متابعة المسألة. ولذا، فإن مكتب الإدارة هو الذي سيتولى معالجة معظم المسائل المتعلقة بالتعاقد مع الأفراد، وذلك ضمن استعراضه الأشمل لإطار السياسات التي يتبعها في هذا المجال.

#### واو - متابعة توصيات مراجعة الحسابات

٦١ - وفي عام ٢٠٠٠، استحدث مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء أداة تعتمد على شبكة الإنترنت، تسمى النظام الشامل لقواعد بيانات مراجعة الحسابات والتوصيات، وذلك لتيسير تعقب تقارير وتوصيات مراجعي الحسابات ورصدها. ويشترط المكتب على جميع المكاتب الاستعانة بصورة منهجية بهذا النظام للإبلاغ عما تم التوصل إليه في تنفيذ التوصيات. ويتحقق المكتب بطبيعة الحال من هذه التقييمات الذاتية خلال المراجعة التالية التي يجريها لحسابات المكتب المعني. أما في حالة المكاتب التي يلاحظ فيها وجود أوجه قصور خطيرة، يتأكد المكتب من أن التوصيات الرئيسية قد تم تنفيذها في غضون فترة معقولة، سواء بإجراء مراجعة على سبيل المتابعة، أو باستعراض مكثفي للوثائق التي تثبت أن المكتب المعني قد نفذ التوصيات المطلوبة.

٦٢ - وفي عام ٢٠٠٣، واصل المكتب تعزيز متابعة توصياته الصادرة بشأن مراجعة الحسابات. وتستعين جميع المكاتب القطرية التي روجعت حساباتها في عامي ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣ بالنظام الشامل لقواعد بيانات مراجعة الحسابات والتوصيات، لتسجيل ما تم التوصل إليه في تنفيذ التوصيات.

٦٣ - وفيما يتعلق بمكتبين قطريين صنفا أدأوهما في عام ٢٠٠٢ على أنه ناقص، أجرى المكتب مراجعة على سبيل المتابعة للتدقيق في ما تم التوصل إليه في تنفيذ توصيات مراجعة

الحسابات. وفي كلتا الحالتين، تبين لمكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء أن المكتبين المذكورين يصدد إحراز تقدم مرض في تنفيذ التوصيات.

## زاي - تحليل تقارير مراجعة حسابات مشاريع التنفيذ الوطني

٦٤ - تلقى واستعرض مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء خلال عام ٢٠٠٣، عددا من التقارير يصل إلى ٦٦٠ ١ تقريراً عن مراجعة حسابات النفقات التي صرفتها في عام ٢٠٠٢ المؤسسات الوطنية والمنظمات غير الحكومية على المشاريع. وتم تقييم عملية مراجعة حسابات ١٢٠ مكتبا قطريا ووجهت الرسائل التي توزع نتائج التقييم إلى الممثلين المقيمين، ووجهت نسخ منها إلى المكاتب الإقليمية وفريق دعم العمليات ومكتب المراقب المالي. (في عام ٢٠٠٢، تلقى المكتب واستعرض ٦٦٢ ١ تقريراً عن مراجعة حسابات المشاريع وقيم حسابات ١١٨ مكتبا قطريا).

٦٥ - وقَّيم مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء عملية مراجعة الحسابات ووفقاً لستة معايير حدد لكل منها درجات تصنف أداؤها على أنه مُرض، أو مُرض جزئياً أو ناقص. وجمعت الدرجات للخروج بدرجة تقييم إجمالية. ومن أصل المكاتب التي قُِّيم أداؤها وعددها ١١٨ مكتبا، لم تصنف سوى أربعة منها على أنها ذات أداء ناقص وهو ما يعزى عموماً إلى تأخرها كثيراً في تقديم تقارير مراجعة الحسابات أو إلى عدم تقديمها خطة عمل لمتابعة نتائج مراجعة حسابات السنة السابقة. ويعتبر هذا تحسناً بالمقارنة مع ما كان عليه الحال في السنة السابقة عندما صنفت تسعة مكاتب على أنها ذات أداء ناقص. أما إجمالي ما أنفقته المكاتب الأربعة التي صنفت على أنها ذات أداء ناقص، فقد وصل إلى ١٠,٣ ملايين دولار تقريباً (من أصل إجمالي النفقات البالغة قرابة ١,٧ بليون دولار).

٦٦ - وفي ضوء الاستعراض الذي أجراه مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء لتقارير مراجعة حسابات المشاريع، لخص المكتب، وفقاً لكل مشروع وكل مكتب قطري، النتائج الهامة التي توصل إليها في استعراضه لتلك التقارير. وتم إبلاغ المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية بتلك النتائج للاطلاع عليها ومتابعتها. وكانت معظم النتائج تتعلق بانتفاء عامل المنافسة لدى تعيين الموظفين وإبرام عقود المشتريات، وبسوء حفظ السجلات، وعدم الامتثال للشروط الإلزامية.

٦٧ - وفيما يتعلق بأحد البلدان، شدد مراجعو الحسابات على نتائج يرى المكتب أنها بالغة الخطورة. فقد لاحظوا وجود مخالفات في تسديد مبالغ قيمتها ٤٨٠ ٥٣ دولار ولاحظوا أيضاً وجود توقيعات مزورة في وثائق متعلقة بهذه الأنشطة. وكان المكتب حتى وقت إعداد هذا التقرير، يتابع المسألة مع المكتب القطري المعني للتأكد من أنه سيتم اتخاذ إجراءات المتابعة اللازمة بشأنها.

## حاء - ملفات التحقيق

٦٨ - قسم التحقيقات في المكتب هو الوحدة الرئيسية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المعنية بإجراء التحقيقات في أي سوء تصرف أو فقدان للممتلكات. غير أنه يجوز لوحدة أخرى إجراء مثل هذه التحقيقات كلما كانت ملائمتها واضحة ولا تتطلب أساليب تحقيق متخصصة. وجميع التحقيقات التي يجريها المكتب تحال إلى مكتب الدعم القانوني ودعم المشتريات لينظر في التدابير التأديبية والخطوات التالية لاسترجاع المفقود، إن كان هناك ما يُفقد. ولا تشير الفقرات من ٦٩ إلى ٧١ سوى إلى التحقيقات التي أجراها المكتب.

٦٩ - كان عدد القضايا التي فتح باب التحقيق فيها في بداية السنة يصل إلى ١٢ قضية من بينها إحدى عشرة قضية انتهت التحقيقات فيها خلال عام ٢٠٠٣. كما فتح باب التحقيق خلال السنة في ثمان قضايا إضافية. وفيما يلي موجز لهذه القضايا:

- ادعاء بأن مكتب قطري من مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي القطرية قد أجرى أو باع حق استخدام عرض النطاق الترددي لموقعه على الإنترنت. وقد أجري تحقيق أولي تبين منه أن هذا الادعاء عار من الصحة؛
- قضيتان تتعلقان بسوء استخدام موظفين كبار لسلطاتهم وسوء التصرف؛
- ثلاث قضايا تنطوي على عدة أنواع من الاحتيال أو محاولة الاحتيال؛
- قضية تنطوي على غش في استخراج تأشيرات السفر؛
- قضية تتصل بمخالفات في إجراءات الشراء والتعاقد.

٧٠ - ومن أصل القضايا الثماني الوارد ذكرها أعلاه، هناك قضيتان انتهت التحقيقات فيهما خلال السنة. وهناك قضية أحيلت إلى مكتب الدعم القانوني ودعم المشتريات لينظر في الإجراءات التأديبية بشأنها، بينما أغلق ملف القضية الأخرى بعد أن تبين من التحقيق الأولي أن الادعاءات عارية من الصحة.

٧١ - وفيما يتعلق بالقضايا الإحدى عشرة التي رُحلت من عام ٢٠٠٢ وانتهى التحقيق بشأنها خلال السنة، يتعلق أحدهم هذه القضايا بقضية غش ارتكبه موظف من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويقدر مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء أن هذا الموظف اختلس قرابة ١٠٠.٠٠٠ دولار من أموال البرنامج حيث كان يشترط على المنظمات غير الحكومية دفع رشاوى لقاء استمرارها في العمل في مشروع لتقديم القروض الصغيرة. وبعد أن تم التحقيق مع هذا الموظف فُصل من عمله بإجراءات موجزة.

## المرفق الأول

## مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء: التنظيم والموارد في عام ٢٠٠٣

٧٢ - بالرغم من أن مستوى الموارد المتاحة للمكتب في عام ٢٠٠٣ ظل إلى حد بعيد دون تغيير عما كان عليه في عام ٢٠٠٢، فقد طرأت على هيكله التنظيمي تغييرات مهمة خلال السنة نتيجة لعملية تعديل الأوضاع. وفيما يلي بيان مفصل بالوظائف المأذون بها موزعة حسب كل قسم من الأقسام.

الجدول ١

## الوظائف المأذون بها حتى ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤

مراجعو حسابات دعم	رؤساء	مدير	المجموع	
٣	١	-	٥	مكتب المدير
٢	٨	-	١١	قسم المراجعة الداخلية للحسابات
١	٣	-	٥	قسم التحقيقات
١	٦	-	٨	مركز مراجعة الحسابات - ماليزيا
١	٣	-	٥	مركز مراجعة الحسابات - بنما
١	٦	-	٨	مركز مراجعة الحسابات - جنوب أفريقيا
٩	٢٧	٥	٤٢	المجموع الفرعي
١	٥	-	٧	قسم مراجعة حسابات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
١٠	٣٢	٦	٤٩	المجموع

٧٣ - وكانت هناك في بداية السنة تسع وظائف شاغرة (ثلاث في قسم المراجعة الداخلية للحسابات وواحدة في مركز ماليزيا الإقليمي لمراجعة الحسابات، وخمس وظائف في مركز جنوب أفريقيا الإقليمي لمراجعة الحسابات). وفي بداية عام ٢٠٠٣، أصبحت هناك سبع وظائف أخرى شاغرة نتيجة قيام المكتب بعملية تعديل الأوضاع وتسويق الوظائف.

٧٤ - وكانت أولوية المكتب خلال معظم عام ٢٠٠٣ تتجه نحو إيجاد أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة. وقد تم حتى نهاية السنة ملء سبع من هذه الوظائف الـ ١٦ التي كانت شاغرة في بداية سنة ٢٠٠٣. أما الوظائف التسع المتبقية، فقد كانت حتى ٣١ آذار/

مارس عبارة عن وظائف شُرع في اختيار المرشحين لها، أو وظائف عُين المرشحون الذين وقع عليهم الاختيار لملئها.

٧٥ - وحسب ما ورد في السنة الماضية، فإن من بين النتائج الرئيسية لعملية تعديل الأوضاع القرار القاضي بإنشاء ١٣ وظيفة جديدة لمراجعة الحسابات (ست وظائف لإحصائيي برامج ووظيفة لضمان الجودة، وست وظائف لموظفين وطنيين) وذلك بالاستعانة بموارد استخدمت من قبل لتسديد أجور مراجعي الحسابات الداخلية للمكاتب القطرية المتعاقد معهم. وكان المكتب التنفيذي قد أيد في قراره ٢٢/٢٠٠٣ المؤرخ ١٢ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣، إنشاء تلك الوظائف الجديدة. وبالرغم من أن جميع هذه الوظائف كانت شاغرة في نهاية السنة، فقد كانت هناك حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ إجراءات مكثفة جارية لتعيين مرشحين لملئها. ولا يزال هناك ثلاثة أفراد يعملون خلال السنة بعقود محددة الأجل يقدمون خدمات مراجعة حسابات المكتب ريثما يتم استكمال إجراءات تعيين المرشحين لملئ الوظائف الجديدة.

٧٦ - وبالإضافة إلى ما تقدم، شغرت وظيفة المدير قبل نهاية العام بفترة قصيرة وتبذل الجهود لتعيين من يشغلها.

٧٧ - وفيما يتعلق بمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، شغرت وظيفة الرئيس بعد تقاعده في آب/أغسطس ٢٠٠٢ وظلت الوظيفة شاغرة حتى نهاية عام ٢٠٠٣. ويقوم بمهام الرئيس حالياً موظف في قسم خدمة المشاريع على أساس مؤقت. وبالإضافة إلى ذلك، شغرت وظيفتا إحصائي لمراجعة الحسابات في نهاية السنة. ونجم شغور وظيفة منهما عن استقالة صاحبها خلال عام ٢٠٠٣ وقد تم شغلها في نيسان/أبريل ٢٠٠٤. وجمدت الوظيفة الأخرى في النصف الثاني من عام ٢٠٠١ وظلت مجمدة حتى الآن.

## المرفق الثاني

## تعريف درجات التقييم الموحدة لمراجعة الحسابات التي يستخدمها مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء

### تعريف الأداء

٧٨ - في سياق مراجعة حسابات العمليات، يقصد بالأداء، اتسام العمليات الخاضعة لمراقبة الإدارة بالاقتصاد والكفاءة والفعالية. وتقيم مراجعة حسابات العمليات مدى تيسر الحصول على الموارد واستخدامها على نحو يراعي ضرورة توفر الاقتصاد والكفاءة. وإذا ما كانت الإدارة قد وضعت آليات ترصد وتقييم بدقة ما إن كانت البرامج تحقق الأهداف المخططة. وهي مراجعات لا يتم فيها الإبلاغ عما أنجز من نتائج.

٦٩ - ويقصد بالأداء أيضا الطريقة التي تنجز بها الأنشطة --أي، ما إذا كانت تنجز وفقا لقيم البرنامج الإنمائي. وتشمل قيم البرنامج الإنمائي مفهومي الحصافة والأمانة، فضلا عن ضرورة المجازفة إلى حد مقبول.

درجة التقييم	التعريف
مُرَض	بوجه عام، كانت الضوابط موجودة لكفالة اتسام العمليات بالاقتصاد والكفاءة والفعالية، والاضطلاع بالأنشطة مع المراعاة الواجبة لقيم البرنامج الإنمائي. وأي نقاط ضعف لوحظت لم تكن كبيرة بدرجة تخل بالأداء العام وبيئة المراقبة. ونطاق الإجراءات التصحيحية التي يتعين على الإدارة اتخاذها متوسط.
مُرَض نسبيا	بالرغم من تطبيق أغلبية الضوابط الأساسية، حددت بعض نقاط الضعف الكبيرة. وعلى الإدارة أن تتخذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.
ناقص	تبين وجود نقاط ضعف في إجراءات المراقبة على نطاق واسع أو كانت نقاط الضعف كبيرة بدرجة تؤثر سلبا على الأداء. ويلزم أن تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية فورا لتحسين بيئة المراقبة.