المجلس التنفيذي
الدورة السابعة والثلاثون بعد المائة
روما، 13-15 ديسمبر/كانون الأول 2022

الإدارة المالية للمشروعات: تقرير مرحلي سنوي يشمل استعراض الإطار المفاهيمي للإبلاغ المالي ومراجعة الحسابات في المشروعات الممولة من الصندوق

الوثيقة: EB 2022/137/R.46

بند جدول الأعمال: 21

التاريخ: 7 نوفمبر/تشرين الثاني 2022

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للعلم

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى الإحاطة علما بالتقرير بشأن الإدارة المالية للمشروعات.

الأسئلة التقنية:

Ruth Farrant
مديرة شعبة خدمات الإدارة المالية
البريد الإلكتروني: r.farrant@ifad.org

Yaena Choi
موظفة الإدارة المالية
شعبة خدمات الإدارة المالية
البريد الإلكتروني: y.choi@ifad.org

الإدارة المالية للمشروعات: تقرير مرحلي سنوي يشمل استعراض الإطار المفاهيمي للإبلاغ المالي ومراجعة الحسابات في المشروعات الممولة من الصندوق

أولا- المقدمة والموجز

1- يُقدم الصندوق إلى لجنة مراجعة الحسابات تقارير سنوية عن:

(1) تطبيق سياسات وممارسات ضمان الإدارة المالية للمشروعات، بما في ذلك تطورات وتوجهات ونتائج آخر دورة من دورات مراجعة حسابات المشروعات؛

(2) التطبيق المستمر للإطار المفاهيمي للإبلاغ المالي ومراجعة حسابات المشروعات الممولة من الصندوق.

وأكد الاستعراض السنوي للسنة الخامسة على التوالي استمرار كفاية المبادئ المدرجة في الإطار وقابليتها للتطبيق.

2- في عام 2021، بدأ الصندوق باتخاذ مبادرات واسعة لإصلاح وظيفة الإدارة المالية للمشروعات. ومن خلال هذه المبادرات، يعزز الصندوق عمليات عمله لكي تضعه في مقدمة أفضل الممارسات الدولية وتدعم زيادة الأثر من خلال تقديم المزيد من الضمانات وإعادة توجيه الضوابط إلى المجالات الأكثر خطورة. وتزيد هذه الإصلاحات الانضباط المالي للمشروعات وهي تستند إلى الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. وتشمل الإصلاحات تحديث سياسات وإجراءات الإدارة المالية لجعلها قائمة على المبادئ، وإعادة دمج وظائف التحقق من صرف الأموال مع الإدارة المالية للمشروعات، ومواءمة هذه مع المخاطر الائتمانية الموثقة؛ وتحسين مهارات الموظفين. وكنتيجة لهذه الإصلاحات، اتسعت ركائز الضمانات الرئيسية لتشمل مراجعة الحسابات الخارجية، وعمل البعثات، والإبلاغ المالي المنتظم. وقد استُكمِل الآن الجزء الأكبر من الإصلاحات، مع أن العمل بشأن نُظم تكنولوجيا المعلومات سيستمر إلى أوائل عام 2023، واستخدام النظم القطرية سيكون جاريا. وتشكل الإصلاحات أعباء عمل إضافية كبيرة على الموظفين الماليين. وتعتقد الإدارة أنه مع ترسُّخ الإصلاحات سوف تنخفض أعباء العمل هذه، مما يؤدي إلى تركيز أكبر على المسؤوليات الأساسية.

3- تبقى تقارير مراجعة حسابات المشروعات أداة رئيسية للضمان الائتماني. وسوف يُعتمَد عليها على نحو أكبر أيضا لأغراض بناء القدرات. وتعتبر دقة التوقيت، وجودة معايير المراجعة والمحاسبة كافية بشكل عام كنتيجة لجهود الصندوق في بناء القدرات. وفي وقت كتابة هذا التقرير، تم استلام 95 في المائة (248) من تقارير مراجعة حسابات المشروعات التي حان موعد تقديمها في السنة المالية 2021. وجرى استلام سبعين في المائة منها في الموعد المحدد، مما يشكل تحسنا متواضعا مقارنة بالسنة الماضية (63 في المائة).

4- وأظهرت جودة التقارير المالية المصنفة بأنها مرضية أو مرضية للغاية أعلى النسب المئوية في السنوات الأخيرة، حيث وصلت إلى 55 في المائة في السنة المالية 2021 (47 في المائة في السنة المالية 2020)، بينما انخفضت نسبة التقارير المصنفة بأنها غير مرضية إلى حد ما أو غير مرضية بنسبة طفيفة من 15 في المائة في السنة المالية 2020 إلى 11 في المائة. وانخفضت النسبة المئوية للآراء المتحفظة/السلبية لمراجعي الحسابات في السنة المالية 2021 بشكل حاد إلى 8 في المائة (11 في المائة في السنة المالية 2020). وحصلت جميع المشروعات الـ 13 على آراء متحفظة لمراجعي الحسابات مع استثناءات، ويجري العمل على خطط عمل لمعالجة هذه المسائل.

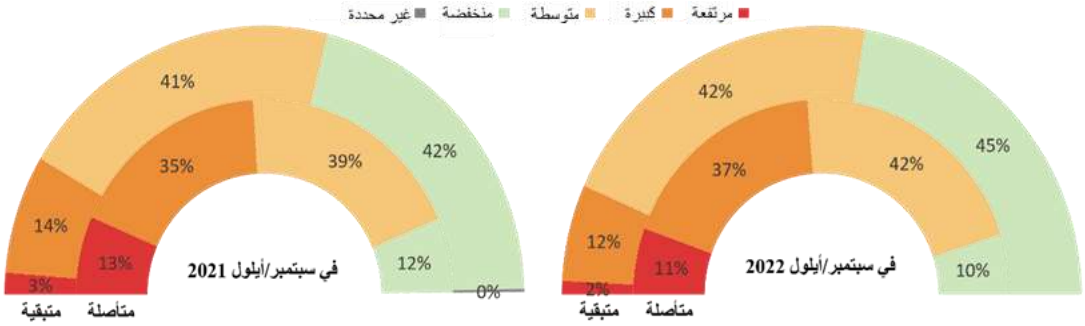
ثانيا- ممارسات الإدارة المالية والإشراف

5- تساهم ترتيبات الإدارة المالية الفعالة بدور حيوي في تحقيق أهداف الصندوق الإنمائية والاستراتيجية. والغرض من هذه الترتيبات هو ضمان توافر الأموال الكافية للمشروعات في الوقت المناسب، وتحديد مخاطر الإدارة المالية والتخفيف من حدتها من خلال الضوابط الملائمة، لاستخدام الأموال المقدمة في غرضها المقصود، مع إيلاء العناية الواجبة لاعتبارات الاقتصاد، والكفاءة، والعدالة الاجتماعية.

6- وتستند أنشطة شعبة خدمات الإدارة المالية إلى إطار الضمان المستند إلى مخاطر الإدارة المالية للمشروعات، الذي يقع ضمن مجال المخاطر المتعلقة بتنفيذ برنامج الصندوق.[1] وبعد اعتماد مقياس للمخاطر من أربع نقاط وتحديد مخاطر الإدارة المالية المتأصلة[2] والمتبقية،[3] تكشف المقارنة مع السنوات الماضية عن حدوث تحسن طفيف: انخفضت نسبة المشروعات التي تتجاوز المستوى (المنخفض والمتوسط) للإقبال على المخاطر المتبقية في الصندوق من 17 في المائة إلى 14 في المائة في عام 2022.

الشكل 1

الملامح العامة لمخاطر الإدارة المالية للمشروعات الاستثمارية (في 30 سبتمبر/أيلول 2021 و2022)



7- **التقدم المحرز في الإصلاح الهيكلي لشعبة خدمات الإدارة المالية.** بناء على التوصيات المنبثقة عن الاستعراضات الداخلية والخارجية، أجرت شعبة خدمات الإدارة المالية المزيد من الإصلاحات الهيكلية لتحسين وظيفة الإدارة المالية للمشروعات جذريا (انظر الملحق الأول). وتهدف هذه الإصلاحات إلى تغيير الجوانب التالية للإدارة المالية للمشروعات:

(1) إحداث تحول في ممارسات الإدارة المالية للمشروعات من خلال التركيز على تعزيز الانضباط الائتماني للمشروعات، والاعتماد بصورة أكبر على النُظم القطرية عند الاقتضاء، وتجنب الآليات الموازية.

(2) تعزيز الانضباط والرصد الماليين للمشروعات من خلال الإبلاغ المالي بانتظام استنادا إلى إعادة دمج موظفي شعبة خدمات الإدارة المالية في عمليات التحقق من صرف الأموال.

[1] المخاطر المتعلقة بالقدرة على تحقيق النتائج المتوقعة في المشروعات أو البرامج أو الاستراتيجيات التي يدعمها الصندوق، ومخاطر العواقب غير المقصودة.

[2] المخاطر المتأصلة هي المخاطر التي تخضع للتقدير قبل و/أو بدون أي تدابير تخفيفية أو ضوابط مطبقة من الصندوق والحكومات للحد فعليا من المخاطر المتبقية. وتصنيف المخاطر المتأصلة هو الدافع وراء فرض ضوابط على عمليات صرف الأموال في الصندوق أثناء عملية معالجة طلبات السحب.

[3] المخاطر المتبقية هي مقدار المخاطر المتبقية بعد بذل جميع الجهود لتحديد المخاطر والتخلص منها، أي من خلال الضوابط التخفيفية المطبقة من الحكومات والصندوق للتقليل فعليا من المخاطر المتأصلة.

(3) تعزيز الاعتماد المتبادل في أطر ضمان المخاطر المؤسسية. والتشجيع على إحداث تحول في طريقة التفكير لتكون أكثر تحملا للمخاطر وإدارتها، مع التركيز على دعم التنفيذ والمواءمة مع الممارسات المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

8- خلال العام 2022، يواصل إصلاح عمليات صرف الأموال التقدم كما هو مخطط له، ويشمل المعالم الرئيسية التالية:

(1) أُدخلت التقارير المالية المؤقتة بصفتها إلزامية لنسبة 95 في المائة من المشروعات الجارية، مما سييسر الرصد المنتظم للتقدم المالي. وتحل هذه التقارير أيضا محل قوائم المعاملات/قوائم النفقات الضخمة للتحقق من طلبات السحب لصرف الأموال للمشروعات، وأُدخلت بالتالي كفاءات إدارية. وسوف تعيد هذه التدابير التوازن بين الرقابة والضوابط الائتمانية في صرف الأموال، والإشراف، ومراجعة حسابات المشروعات.

(2) اعتُمِدت تدابير لمواءمة التحقق من صرف الأموال مع إطار المخاطر الائتمانية للصندوق. وأُدخِل صرف المعالجة المباشرة الآلية في بوابة عملاء الصندوق حيث صنفت المخاطر بأنها منخفضة أو متوسطة.

(3) عُزّز الوضوح بشأن سياسات وإجراءات الإدارة المالية وصرف الأموال من خلال تركيز أكثر دقة على المبادئ بدلا من القواعد الإلزامية. وقد وثّقت هذه في دليل جديد ("دليل الإدارة المالية للمشروعات والرقابة المالية للمقترضين") صدر لجميع المقترضين. وبالمثل، جرى الآن تحديث سياسات وإجراءات الإدارة المالية، وأدمجت الإرشادات الموجهة للقوى العاملة للصندوق ضمن دليل العمليات المؤسسية. كما جرى تحديث تعليمات صرف الأموال والرقابة المالية للمقترضين ("خطاب ترتيبات الإدارة المالية والرقابة المالية في المشروعات") التي تطبق على جميع المشروعات الموافق عليها هذه السنة، مع مرونة التكيف مع سياقات البلدان والمشروعات المتنوعة. وتجري أتمتة هذه الخطابات.

(4) يجري حاليا تعديل تدفق عمل التحقق من صرف الأموال في بوابة عملاء الصندوق لإعادة دمج موظفي شعبة خدمات الإدارة المالية في عمليات التحقق من صرف الأموال. وتطوير واختبار هذه التعديلات جاريان.

9- **تحديث أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات.** نظرا إلى أن عمليات الرقابة والإشراف في مجال الإدارة المالية في الصندوق تعتمد على أدوات تكنولوجيا المعلومات المحدثة، جرى التخطيط لعدة مبادرات لاستحداث أدوات "ذكية" من أجل تعميم العمليات اليدوية. وكجزء من إصلاح الإدارة المالية، استُكمِلت التطورات المختلفة في النظم، والتي يرد موجز لها في الملحق الثاني.

10- **النفقات غير المؤهلة.** تتتبع شعبة خدمات الإدارة المالية النفقات غير المؤهلة المحتملة و/أو المؤكدة التي تنشأ خلال تنفيذ المشروعات وترصدها.[4] وغالبا ما تُحدَّد هذه النفقات من خلال بعثات الإشراف وعمليات المراجعة الخارجية للمشروعات.

11- وتطرأ تقلبات كبيرة على المبلغ الإجمالي للنفقات غير المؤهلة طوال السنة نظرا لاستعراض المبالغ المسجلة، وتعديلها، وتأكيدها، وتسويتها باستمرار. وبلغ المبلغ الإجمالي المستحق أثناء إعداد التقرير 7.3 مليون دولار أمريكي، وهو مماثل للمبلغ الذي أشار إليه تقرير عام 2021 (7.1 مليون دولار أمريكي). وسُجل انخفاض في كل من عدد المشروعات والبلدان المتأثرة.[5]

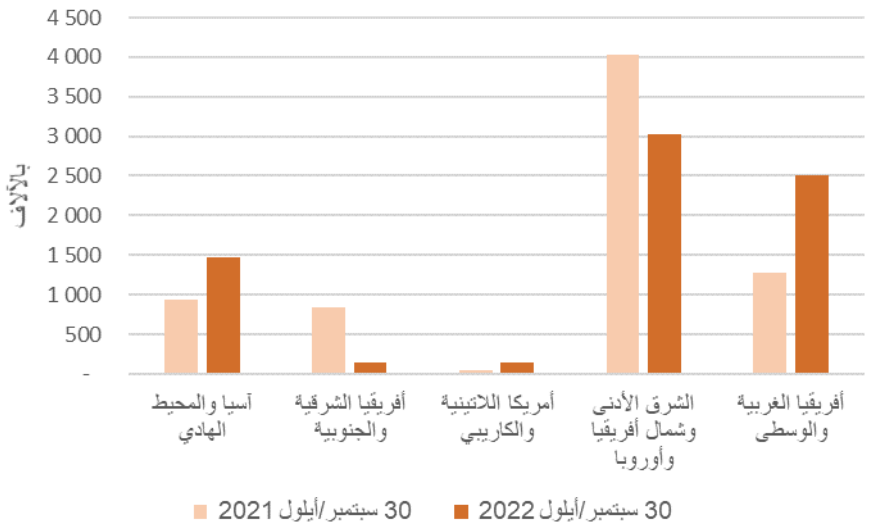
[4] النفقات غير المؤهلة هي النفقات التي لا تتوافق مع معايير الأهلية المعمول بها في الصندوق على النحو المحدد في الشروط العامة لتمويل التنمية الزراعية، البند 4-7.

[5] في عام 2022، بلغ مجموع عدد المشروعات المتأثرة 41 مشروعا في 27 بلدا.

الشكل 2

النفقات غير المؤهلة المؤكدة وغير المؤكدة بحسب الإقليم

(بآلاف الدولارات الأمريكية)



12- **التدابير العلاجية.** تُمثل النفقات غير المؤهلة وتأخُّر تقديم تقارير مراجعة الحسابات أسبابا شائعة وراء اتخاذ الصندوق إجراءات علاجية. وفي الحالات التي يحدَّد فيها عدم الامتثال، تُلتمس المشاركة المبكرة مع المشروعات والوزارات لفهم السياق، والتشجيع على الامتثال السريع، وحيثما أمكن، يجري النظر في التدابير العلاجية المخففة التي تتجنب إلحاق أثر ضار أكبر على تنفيذ المشروعات.[6] وفي حالة النفقات غير المؤهلة المؤكدة، يطلب الصندوق تبريرات مناسبة، أو بدائل، أو استرداد الأموال.

13- وعندما تحصل تأخيرات في تقديم تقارير مراجعة الحسابات، تصدر مذكرات تحذير للمقترضين بشأن التأخيرات التي تتجاوز 90 يوما، وإذا ما استمرت التأخيرات إلى ما بعد 180 يوما من التاريخ المستحق، يُفرض تعليق رسمي على حق سحب الأموال. وكما جرى الإبلاغ عنه في العام الماضي، كان البلد الوحيد الذي اتُخذت بشأنه تدابير تعليق بسبب مسائل عالقة للإدارة المالية هو جمهورية فنزويلا البوليفارية نظرا لعدم تقديمها تقارير مراجعة حسابات المشروعات عن السنتين 2017 و2018؛ وما زالت هذه التدابير سارية المفعول. وترد في القسم ثالثا تفاصيل إضافية عن الامتثال لسياسة مراجعة الحسابات في حافظة الصندوق. وهناك بلدان إضافيان تأخر تقديم تقارير مراجعة حساباتهما، ولكن لم يُفرض عليهما تعليق بشكل رسمي نظرا إلى أن الحكومة في كل منهما حكومة أمر واقع؛ والأنشطة جارية لمحاولة استكمال تقارير المراجعة هذه باستخدام آليات ضمان بديلة أيضا.

14- خُفّضت التدابير الاستثنائية المتخذة لمواجهة جائحة كوفيد-19، والتي وافق عليها رئيس الصندوق في أبريل/نيسان 2020 لإتاحة وقت إضافي لتقديم تقارير مراجعة حسابات المشروعات، بشكل كبير في الفترة 2021-2022. وفي عام 2022، لم تُطلب سوى سبعة تمديدات استثنائية لتقديم تقارير مراجعة حسابات متأخرة من قبل المقترضين، والتي جرت تلبيتها.

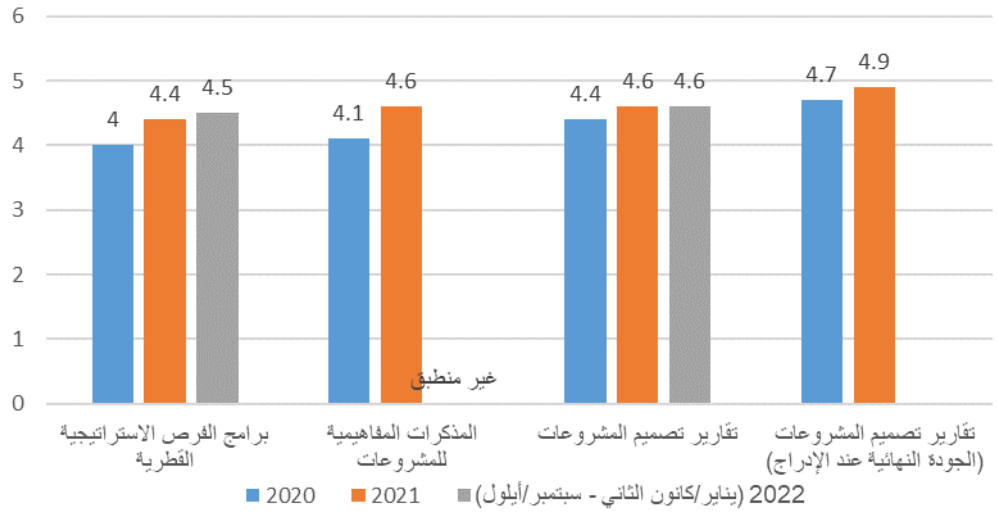
15- **التصميم والإشراف.** رُفعت تدريجيا القيود على السفر المتعلقة بكوفيد-19 في العديد من البلدان في عام 2022. وكنتيجة لذلك تستأنف شعبة خدمات الإدارة المالية تدريجيا المشاركة بالحضور الشخصي في بعثات التصميم والإشراف على المشروعات. وجرى إرسال ما مجموعه 203 بعثات في الفترة ما بين يناير/كانون الثاني

[6] يمكن أن تشمل التدابير العلاجية المخففة ما يلي: سحب مؤقت لحق المقترض في استخدام حساب السلف؛ وطلب نفقات بديلة تفي بمعايير الأهلية المعمول بها في الصندوق؛ وخفض الحد الأدنى لمخصصات قائمة النفقات.

وسبتمبر/أيلول 2022، مع مشاركة موظفي المالية بنسبة 40 في المائة، في أكثر من نصفها بالحضور الشخصي. واستئناف البعثات بالحضور الشخصي ييسر رصدا أوثق لجوانب الإدارة المالية في الميدان ويعزز الضمان الائتماني.

الشكل 3

متوسط تصنيفات مصفوفة الفعالية الإنمائية المعززة للإدارة المالية (جميع الأقاليم) بحسب السنة



16- تُجري شعبة خدمات الإدارة المالية بانتظام استعراضات مصفوفة الفعالية الإنمائية المعززة على جوانب الإدارة المالية في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والمذكرات المفاهيمية للمشروعات، وتقارير تصميم المشروعات كجزء من العملية المؤسسية لضمان الجودة. ويُجرى تحليل متعمق لأفضل الممارسات ومجالات إدخال المزيد من التحسين على أساس فصلي كمعيار وأداة تعلم من أجل التصاميم واستعراضات الجودة في المستقبل. وأظهرت المقارنات على أساس سنوي تحسنا معتدلا في جودة مساهمات الإدارة المالية في المراحل المختلفة لدورة الاستعراض (انظر الشكل 3 أعلاه). وهذا مؤشر واضح على أن العملية تحسن التعلم تدريجيا وتساهم في تحسين تصاميم المشروعات. ومن المتوقع أن يزداد هذا التحسن في عام 2022. وقد كانت الجودة في مرحلة المذكرة المفاهيمية الحلقة الضعيفة في الماضي؛ ولكنها تتحسن عندما تُدمج تعليقات فريق تصميم المشروع على مستوى استعراض الجودة ومستوى موافقة الإدارة، بحيث تكون الجودة عند الإدراج أفضل بكثير. وتصنف معظم تصاميم المشروعات بأنها متوسطة بالنسبة لمخاطر الإدارة المالية، وهذا قريب من مستوى الإقبال المؤسسي على المخاطر.

17- يجري تعزيز استعراض ضمان الجودة لإجراء استعراض ضمان جودة منهجي خلال التنفيذ. وسوف يساعد هذا في إغلاق الفجوة المتعلقة بأسباب التصنيفات المنخفضة في بعض المشروعات خلال التنفيذ، نظرا إلى أن هذا سيوفر رصدا واضحا ودقيقا للإدارة خلال مرحلة تنفيذ المشروعات.

18- كجزء من استراتيجية إدارة المعرفة في الشعبة، يجري استخلاص هذه الدروس ووضع آليات/أدوات واضحة لنشرها إلى أفرقة الخط الأمامي. وتشمل هذه منصة نشطة لمجتمع الممارسين، والنشرة الشهرية لشعبة خدمات الإدارة المالية، والحلقات التقنية المنتظمة بشأن جوانب محددة للإدارة المالية. وقد كانت هذه الأدوات هامة نظرا للنسبة العالية نسبيا للموظفين الماليين الجدد.

الجدول 1

استعراضات مصفوفة الفعالية الإنمائية المعززة المنجزة بحسب نوع الوثيقة

استعراضات مصفوفة الفعالية الإنمائية المعززة المنجزة بحسب نوع الوثيقة

	2020	***2021***	***2022 (يناير/كانون الثاني - سبتمبر/أيلول)***
برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	1	7	11
المذكرات المفاهيمية للمشروعات	17	16	18
تقارير تصميم المشروعات	19	19	19
تقارير تصميم المشروعات (الجودة النهائية عند الإدراج)	19	24	تُعدّ في يناير/كانون الثاني 2023

19- **بناء القدرات في مجال الإدارة المالية.** يجري في العادة بناء القدرات على مستوى المشروعات والبلدان ولكنه يجري كذلك على المستويين الإقليمي ودون الإقليمي. وفي عام 2022 وأثناء إعداد التقرير، عقدت شعبة خدمات الإدارة المالية أكثر من 90 حلقة عمل إقليمية بالوسائل الافتراضية للموظفين الماليين في المشروعات، والاستشاريين المختصين بالإدارة المالية، مع التركيز على متطلبات الإدارة المالية لمشروعات الصندوق، وبوجه خاص إعداد التقارير المالية المؤقتة. وفي إقليم آسيا والمحيط الهادي، نظم الموظفون حلقة عمل افتراضية مع ممثلي وزارات المالية من 17 بلدا، لإطلاعهم على ما استجد من تطورات بشأن الهيكلية والسياسة الماليتين للصندوق، وشروط الإقراض، والإصلاحات الجارية الخاصة بالإبلاغ المالي المؤقت، وعمليات صرف الأموال.

20- قام المعهد المعتمد للمالية العامة والمحاسبة بتطوير برنامج لإصدار شهادات الاعتماد المهنية من أجل الصندوق يخول تحقيق التميُّز في الإدارة المالية داخل المشروعات، والمخصص في أغلبه لموظفي الشؤون المالية الذين يعملون مع مشروعات مصنفة على أنها تنطوي على مخاطر مرتفعة. ويدعم البرنامج تحسين الملامح العامة لمخاطر الإدارة المالية في حافظة مشروعات الصندوق من خلال بناء القدرات. وبدأ تنفيذ البرنامج في يناير/كانون الثاني 2021، واستهدف إجمالا تقديم التدريب إلى جميع المشروعات الجارية بحلول نهاية فترة تنفيذ المنحة (2023). وترصد شعبة خدمات الإدارة المالية أثر هذا البرنامج على مخاطر الإدارة المالية للمشروعات على أساس فصلي. وتُظهر البيانات في سبتمبر/أيلول 2022 انخفاضا طفيفا في الملامح العامة لمخاطر المشروعات التي شارك موظفو المالية فيها في البرنامج.

21- **عمليات شروط الإقراض.** واصلت شعبة إدارة الخدمات المالية قيادة المفاوضات المتعلقة بشروط الإقراض في مرحلة التصميم وفي تحليل برامج الفرص الاستراتيجية القطرية مع دعم مركزي من الوحدة الأساسية في شعبة خدمات الإدارة المالية في المقر. وبالتعاون مع المعهد المعتمد للمالية العامة والمحاسبة، وضعت شعبة خدمات الإدارة المالية ونفذت دورة تدريبية عملية مخصصة عن شروط الإقراض لجميع الموظفين الماليين في الشعبة في أبريل/نيسان 2022. وفقط أولئك الذين أكملوا الدورة واجتازوا الاختبار الإلزامي اللاحق يؤهلون لقيادة المفاوضات الخاصة بشروط الإقراض للمشروعات الجديدة. وقد اجتاز جميع الموظفين الماليين في المراكز الإقليمية الاختبار بنجاح. وهذا يعزز الدور الاستراتيجي الناشئ للموظفين الماليين بصفتهم "السفراء الماليين للصندوق" خلال بعثاتهم إلى البلدان المقترضة ومناقشاتهم مع المؤسسات القطرية ذات الصلة.

22- **الشفافية.** وفقا لالتزام الصندوق بتقديم موارد من أجل زيادة الشفافية والمساءلة في استخدام أموال المانحين، يكشف الصندوق بانتظام تقارير مراجعة حسابات المشروعات في موقعه الشبكي.

23- **المشاركة الاستراتيجية.** استمرت المشاركة الاستراتيجية في عام 2022 بالوسائل الافتراضية مع المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف ومن خلال المحافل الدولية لتعزيز الحوار حول مواءمة المتطلبات والممارسات الناشئة على المستوى العالمي والقطري. وعُقد ما مجموعه أربعة اجتماعات مع البنك الدولي، وبنك التنمية للبلدان الأمريكية، ومجموعة عمل المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف المعنية بالتخطيط لصرف الأموال، بما في ذلك بعثة بالحضور الشخصي إلى واشنطن العاصمة؛ والتي تابعت أيضا المناقشات السابقة التي جرت بشأن تطورات الذكاء الاصطناعي المحتملة بالنسبة لاستعراض تقرير مراجعة حسابات المشروعات من أجل تخفيض أعباء الموظفين من حيث الوقت وضمان استعراض متناسق مع الحد الأدنى من التباينات الناجمة عن الحكم البشري. وشملت طلبات الميزانية الرأسمالية لعام 2023 مقترحا بأن يضع الصندوق نموذجا خاصا به.

ثالثا- تقارير مراجعة حسابات المشروعات للسنة المالية 2021[7]

24- **ترتيبات مراجعة الحسابات.** تبقى المراجعة الخارجية للمشروعات الممولة من الصندوق أداة رئيسية للضمان الائتماني، بالنظر إلى أنها مستقلة عن إدارة المشروعات، وتغطي نطاقا جغرافيا أوسع من النطاق الذي تغطيه بعثات الإشراف، ولا سيما بالنسبة للمشروعات التي تنفذ على المستوى اللامركزي. ويوفر استعراض الصندوق لتقارير مراجعة حسابات المشروعات معلومات رئيسية عن الإدارة، بما في ذلك ما يلي:

(1) الاعتماد على النُظم القطرية، أي استخدام المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، وهو ما يُمثل حاليا 41 في المائة (انظر الملحق الثالث، الجدول 1)؛

(2) الالتزام بالمعايير الدولية (الإبلاغ المالي ومراجعة الحسابات)؛

(3) درجة موثوقية أعمال المراجعة من خلال تقييم جودة عمليات المراجعة وتوقيت تقديم تقارير المراجعة.

25- يرد أدناه موجز للنتائج الرئيسية للمشروعات الـ 262 التي جرى تحليلها للسنة المالية 2021.

26- **دقة التوقيت.** قُدِّمت حتى وقت كتابة هذه الوثيقة 95 في المائة من تقارير مراجعة حسابات المشروعات (248) المستحقة للسنة المالية 2021، ولم يبق سوى 14 تقريرا تأخر تقديمها. وجرى استلام سبعين في المائة من تلك التقارير في الموعد المحدد (انظر الملحق الثالث، الجدول 2)، مما يشكل تحسنا متواضعا مقارنة بالسنة الماضية (63 في المائة).

27- وتُرصَد عن كثب أيضا دقة توقيت الاستعراضات الداخلية التي تجريها شعبة خدمات الإدارة المالية وتوقيع تقارير المراجعة وفقا للإجراءات الداخلية التي تشترط توقيع تقارير المراجعة في غضون 60 يوما من تقديمها. وبلغت نسبة تقارير المراجعة التي وقعت خلال هذا العام في غضون المدة المحددة 68 في المائة، وهو نفس مستوى السنة الماضية تقريبا.

28- **نتائج تقارير مراجعة الحسابات.** انخفضت النسبة المئوية للآراء المتحفظة لمراجعي الحسابات في السنة المالية 2021 إلى 8 في المائة كما هو وارد في الملحق الثالث، الجدول 3. وحصلت جميع المشروعات الـ 13 على رأي متحفظ مع استثناءات. ويقارَن هذا بنسبة 11 في المائة في السنة المالية 2020.

29- ويُظهر التحليل أن المسائل الرقابية الرئيسية تتكرر من سنة إلى أخرى وتشيع في كثير من الأحيان في جميع الأقاليم الخمسة. ويشمل ذلك ما يلي: (1) ضعف الضوابط الداخلية على تنفيذ المشروعات أو عدم الامتثال للإجراءات المعتمدة؛ (2) عدم كفاية إجراءات التوريد و/أو سوء إدارة العقود؛ (3) عدم فعالية استخدام النُظم المحاسبية؛ (4) عدم تقديم مستندات داعمة كافية لنفقات المشروعات؛ (5) الاستخدام المحدود للمعايير المحاسبية الدولية أو الخروج عنها؛ (6) عدم استيفاء النفقات لشروط الأهلية.

[7] يغطي مصطلح "السنة المالية 2021" جميع الفترات المالية المنتهية في الفترة بين 1 يناير/كانون الثاني و31 ديسمبر/كانون الأول 2021.

30- **ضمان الجودة.** كجزء من إجراءات ضمان الجودة التي تتخذها شعبة خدمات الإدارة المالية، تخضع عينة من تقارير مراجعة حسابات المشروعات لاستعراضات الأقران الداخلية، وهي ممارسة تهدف أيضا إلى تعزيز التوحيد القياسي والتبادل المهني بين الموظفين الماليين. وأشار أحدث استعراض للأقران في 34 من تقارير مراجعة الحسابات إلى أن تقديرات معايير المحاسبة ومراجعة الحسابات، وآراء مراجعي الحسابات اعتُبرت مقبولة إلا في حالات استثنائية قليلة.

31- والتُمست ضمانات أخرى لتأكيد جودة تقارير مراجعة حسابات المشروعات وملاءمة ترتيبات مراجعة الحسابات والإبلاغ المالي المطبقة من خلال الاستعراض المستقل السنوي الخامس لتقارير المراجعة الخارجية لحسابات المشروعات الذي أُجري في أواخر عام 2021. وركز القائم بالاستعراض على ثلاثة أهداف: (1) فيما إذا كانت معايير المحاسبة ومراجعة الحسابات مقبولة للصندوق؛ (2) معقولية وكفاية آراء مراجعي الحسابات؛ (3) مراجعة جودة استعراضات الأقران. وأتيحت النتائج لموظفي الشؤون المالية كأداة لدعم تصميم أفضل للمشروعات الجديدة وتقدير المشروعات الجاري تنفيذها.

32- **جودة الإبلاغ المالي.** تحسنت جودة التقارير المالية للمشروعات خلال عام 2021 بشكل مطرد، كما تحسن اعتماد معايير المحاسبة الملائمة. ويرد المزيد من التحليل لهذه التوجهات في الملحق الرابع.

الإصلاحات الهيكلية للإدارة المالية للفترة 2021-2022

الجدول 1

الإصلاحات الهيكلية للإدارة المالية للفترة 2021-2022

الهدف	*كيف*	*المهمة*	*النسبة المئوية للتقدم المحرز*
الموظفون	الاستثمار في القوى العاملة	إعادة هيكلة الشعبة لإنشاء وحدات أساسية في المقر الرئيسي	%100
		إعادة هيكلة إدارة المنح لمواءمتها مع إدارة الحافظة في المراكز الإقليمية	%100
		تطبيق اللامركزية على الموظفين في غير الوحدة الأساسية في المقر	%100
		التحول من الاستشاريين إلى الموظفين لزيادة قاعدة الموظفين	%100
		استعراض استخدام الموظفين الوطنيين لضمان تواؤمهم مع الغرض	%95
		تدريب الموظفين – دورة دراسية عن إدارة المخاطر، دورة دراسية يقدمها صندوق النقد الدولي عن الإدارة المالية العامة	%26
		تدريب القوى العاملة – إصلاحات جديدة	%90
		إنشاء مركز خدمات عالمي وتعميمه	%92
		المشاركة النشطة في مجتمع مؤسسات تمويل التنمية	%100
		تعزيز خطة عمل واستراتيجية إدارة المعرفة، بما في ذلك تدريب فصلي ونشرات شهرية	%100
العمليات	تعزيز الديناميات المؤسسية بشأن الضمانات الائتمانية	تقديم التوجيهات للأفرقة الإقليمية بشأن دور ومسؤوليات الإدارة المالية، وضمان احترام أدوار أفرقة تنفيذ المشروعات	%100
		تحديث التفويض بالصلاحيات من أجل الأدوار الجديدة لصرف الأموال، بما في ذلك الخطاب الموجه إلى المقترض	%100
		ستقوم شعبة خدمات الإدارة المالية بإجراء فحوصات موضوعية؛ وتقوم دائرة إدارة البرامج بالتركيز على التوريد/العمليات	%100
		إدخال تدريب إلزامي للأفرقة التشغيلية في أكاديمية العمليات على جوانب الإدارة المالية	%100
		التنسيق بين الشُعب لإيجاد حلول مستدامة لأهداف نسب السيولة السنوية	%75
		إعادة دمج إدارة المنح في مخصصات الحوافظ الإقليمية	%100
	تعزيز ضمان استخدام أموال المشروعات القائم على تقدير المخاطر	إعادة هيكلة الجهات الفاعلة الداخلية في عمليات صرف الأموال بحيث تعكس الأدوار المؤسسية وتتجنب التكرار	%85
		إدخال التقارير المالية المؤقتة لجميع المشروعات الجارية	%95
		إدخال عملية التنبؤ بالتدفقات النقدية في كل من خطة العمل والميزانية السنوية، والتقارير المالية المؤقتة مع الرصد المنتظم لحدود صرف الأموال	%50
		إدخال المعالجة المباشرة الآلية وإلغاء قائمة النفقات لجميع المشروعات ذات المخاطر المنخفضة والمتوسطة؛ والتقليل من الوثائق المسبقة	%88
		تقليل استخدام المدفوعات المباشرة	%75
		إعادة معايرة الفحوصات المسبقة لحصرها في المشروعات ذات المخاطر المرتفعة/الكبيرة	%75

التكنولوجيا	تعزيز الاستخدام الأكبر للنظم القطرية[8]	تقاسم تحليل الاستعراض المكتبي مع الموظفين	%5
		تنظيم حلقة عمل عن استخدام النظم القطرية	%25
		سيُسجَّل موظفو شعبة خدمات الإدارة المالية في دورة تدريبية على الإنفاق العام والمساءلة المالية من أمانة الإنفاق العام والمساءلة المالية	%0
		يتعين على موظفي المالية النظر في استخدام النظم القطرية بشكل أكبر في المشروعات الجديدة/الجارية، مع الموازنة بين المخاطر والفوائد	%30
		يتعين وضع أهداف داخليا من أجل زيادة استخدام النظم القطرية، وتُطلب تبريرات حيث لا يجري استخدامها	%67
	إجراء إصلاح كامل في سياسات وإجراءات الإدارة المالية	إعادة وضع دليل الصرف من أموال القروض كمبادئ رفيعة المستوى للمقترضين	%100
		تفكيك دليل الإدارة المالية والتنظيم، وتضمين أقسام منه في دليل العمليات	%95
		إعادة صياغة الخطاب الموجه إلى المقترض إلى أجزاء تتعلق بالإدارة المالية والتوريد، وتبسيطه لإرشاد المشروعات	%100
		تحديث التفويض بالصلاحيات	%50
		إدخال نهج قائم على المبادئ في الوثائق المنقحة	%75
		توسيع تعريف النفقات المؤهلة	%100
		تعزيز زيادة استخدام الضرائب في عملية احتساب التكاليف	%50
		تعزيز الإبلاغ عن المساهمات العينية	%70
		استعراض استخدام التكاليف المتكررة	%90
		تقديم قائمة محدثة للتدابير العلاجية لتوفير خيارات أكثر في حالة عدم الامتثال	%80
		تعزيز دور وحدة الإدارة المالية والسياسات والإجراءات المالية وضمان الجودة في شعبة خدمات الإدارة المالية في عملية ضمان الجودة المستقلة، مع توفير مجالات لبناء القدرات بسلاسة	%100
		تيسير تنقيح الوثائق الرئيسية الأخرى المتأثرة – الشروط العامة لتمويل التنمية الزراعية	%100
	تسخير التكنولوجيا	تعميم عمليات صرف الأموال المحدثة في بوابة عملاء الصندوق	%80
		إدخال نهج قائم على شبكة الإنترنت من أجل دليل العمليات (مثل دليل الإدارة المالية والتنظيم)	%95
		إعداد الخطاب الموجه إلى المقترض آليا وتضمينه في نظام إدارة النتائج التشغيلية	%30
		تعزيز قاعدة بيانات الإدارة المالية ونظام تتبع المراجعة والإبلاغ	%89
		إدخال وصيانة برنامج آلي للإدارة المالية وشروط الإقراض	%50
		تعميم عملية للتنبؤ بالتدفقات النقدية لاستخدامها من قبل دائرة إدارة البرامج، وشعبة خدمات الإدارة المالية، وشعبة خدمات الخزانة	غير منطبق
		تحسين الإبلاغ الشهري/الإبلاغ عن الاستثناءات بشأن العمليات والميزانية مع رفعه إلى الإدارة العليا في اللوحات	%100
		إجمالي التقدم المحرز	%79

[8] سيعاد ترتيب أولوياتها وتوسيعها بعد التشخيص الإضافي وتدريب الموظفين.

موجز تطورات النظم المنجزة

لوحة الإدارة المالية:

(1) تحسين رصد النفقات غير المؤهلة

(2) الإشعار بمذكرة التحذير المتعلقة بتقارير مراجعة الحسابات

(3) تحديث لوحة الإدارة المالية بما يلي:

- سجلات تتبع العناية الواجبة بشأن الجهات المتلقية لمنح الصندوق
- سجلات التحقق من المراجعة الخاصة بالمفوضية الأوروبية

نظام تتبع تقارير مراجعة الحسابات:

(1) نظام تتبع تقارير مراجعة الحسابات الخاصة بالمنح

(2) تعزيز تدفق نشر مراجعة الحسابات

تقارير مراجعة حسابات المشروعات للسنة المالية 2021

الجدول 1

ترتيبات مراجعة الحسابات للسنتين الماليتين 2020 و2021

(تقارير مراجعة الحسابات المستلمة والموقعة)

	السنة المالية 2021			*السنة المالية 2020*		
الإقليم	*عمليات مراجعة أجراها مراجع حسابات حكومي[أ]*	*عمليات مراجعة أجراها مراجع حسابات خاص[ب]*	***المجموع***	*عمليات مراجعة أجراها مراجع حسابات حكومي*	*عمليات مراجعة أجراها مراجع حسابات خاص*	***المجموع***
آسيا والمحيط الهادي	32	31	**63**	43	23	**66**
أفريقيا الشرقية والجنوبية	25	22	**47**	25	26	**51**
أمريكا اللاتينية والكاريبي	10	25	**35**	12	27	**39**
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	14	24	**38**	14	28	**42**
أفريقيا الغربية والوسطى	10	29	**39**	15	41	**56**
المجموع	**91**	**131**	**222**	**109**	**145**	**254**
النسبة المئوية	**%41**	**%59**	**%100**	**%43**	**%57**	**%100**

[أ] تشمل سبع عمليات مراجعة أجرتها كيانات وطنية ليست مؤسسات عليا لمراجعة الحسابات (السنة السابقة: 13 عملية مراجعة حسابات).

[ب] لم تكن هناك أي عمليات مراجعة حسابات استعان فيها مراجعو الحسابات الحكوميون بشركة خاصة لإجرائها في السنة المالية 2021 (السنة السابقة: خمس عمليات مراجعة حسابات).

الجدول 2

دقة توقيت تقديم تقارير مراجعة حسابات المشروعات في السنتين الماليتين 2020 و2021

(تقارير مراجعة الحسابات المستلمة)

	2021		*2020*	
تقارير مراجعة الحسابات	*العدد*	*النسبة المئوية*	*العدد*	*النسبة المئوية*
تقارير سلمت في الموعد المحدد	183	70	169	63
تقارير سلمت متأخرة	65	25	88	33
المجموع الفرعي	**248**	**95**	**257**	**96**
تقارير لا يزال موعد تقديمها ساريا حتى 30 سبتمبر/أيلول	14	5	10	4
مجموع التقارير التي حان موعد تقديمها عن السنة	**262**	**100**	**267**	**100**

الجدول 3

رأي مراجع الحسابات بشأن القوائم المالية للمشروعات في السنتين الماليتين 2020 و2021

(تقارير مراجعة الحسابات المستلمة والموقعة)

	السنة المالية 2021				*السنة المالية 2020*	
الإقليم	*تقارير مراجعة الحسابات المستلمة*	*رأي غير مشفوع بتحفظات*	*رأي مشفوع بتحفظات*	*غير منطبق*	*تقارير مراجعة الحسابات المستلمة*	*رأي غير مشفوع بتحفظات*	*رأي مشفوع بتحفظات*
آسيا والمحيط الهادي	49	45	4	0	49	47	2
أفريقيا الشرقية والجنوبية	38	33	5	0	36	34	2
أمريكا اللاتينية والكاريبي	10	9	0	1	15	13	2
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	32	28	2	2	35	30	5
أفريقيا الغربية والوسطى	31	29	2	0	40	31	9
المجموع	**160**	**144**	**13**	**3**	**175**	**155**	**20**
النسبة المئوية	**%100**	**%90**	**%8**	**%2**	**%100**	**%89**	**%11**

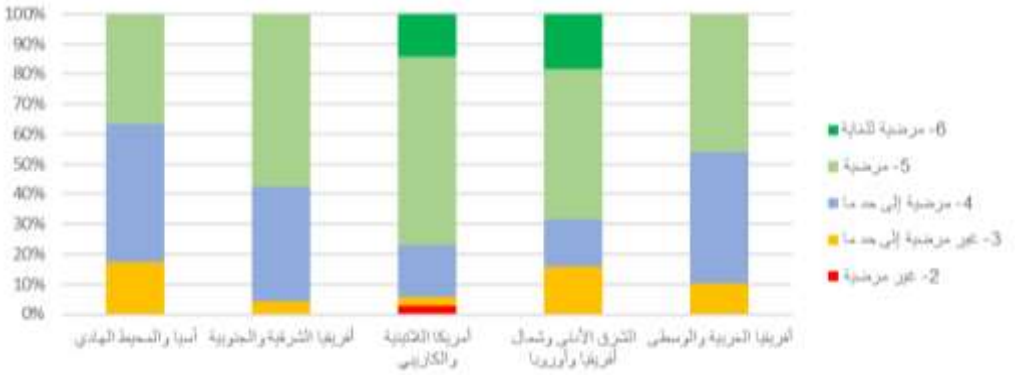
جودة التقارير المالية وتقارير مراجعة الحسابات – السنة المالية 2021

1- أُعدت نسبة 45 في المائة من التقارير المالية في السنة المالية 2021 باستخدام المعايير الدولية (43 في المائة في السنة المالية 2020)، ونسبة 33 في المائة باستخدام معايير وطنية أو إقليمية (31 في المائة في السنة المالية 2020). واستخدمت معايير أخرى أو "معايير دولية معدلة/محرفة" في 22 في المائة من المشروعات (26 في المائة في السنة المالية 2020).

2- وبلغت جودة التقارير المالية المصنفة بأنها مرضية أو مرضية للغاية أعلى نسبة مئوية لها في السنوات الأخيرة، حيث وصلت إلى 55 في المائة في السنة المالية 2021، مما يشكل تحسنا من نسبة 47 في المائة في السنة المالية 2020. وبلغت نسبة التقارير المصنفة بأنها مرضية إلى حد ما 34 في المائة مقابل 38 في المائة في السنة المالية 2020، بينما تراجعت نسبة التقارير المصنفة بأنها غير مُرضية إلى حد ما أو غير مُرضية بنسبة طفيفة من 15 في المائة في السنة المالية 2020 إلى 11 في المائة.[9]

الشكل 1

جودة الإبلاغ المالي في السنة المالية 2021[10]



3- وتُقاس جودة تقارير مراجعة الحسابات ودقة مواعيد تقديمها كجزء من المنهجية المؤسسية التي يستخدمها الصندوق في تقدير أداء المشروعات. ويتألف هذا المؤشر من عنصرين: جودة أعمال المراجعة؛ ودقة مواعيد تقديم تقرير المراجعة. وتُفرض جزاءات على التأخر في تقديم تقارير مراجعة الحسابات حتى لو كانت عالية الجودة.[11]

4- وتحسنت جودة تقارير مراجعة الحسابات ودقة مواعيد تقديمها في السنة المالية 2021 التي صُنفت فيها نسبة 55 في المائة من عمليات مراجعة الحسابات بأنها مرضية للغاية أو مرضية (50 في المائة في السنة المالية 2020)، وصُنفت نسبة 27 في المائة بأنها مرضية إلى حد ما (31 في المائة في السنة المالية 2020)؛ وصنفت نسبة 17 في المائة بأنها غير مرضية إلى حد ما أو غير مرضية (18 في المائة في السنة المالية 2020).

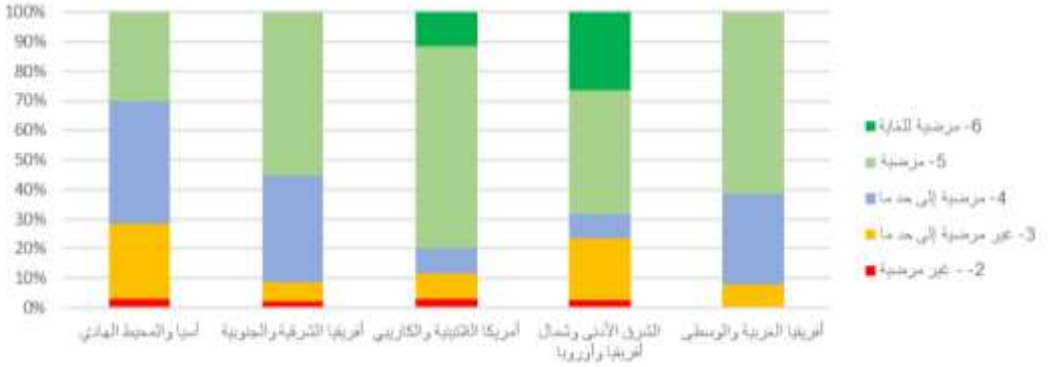
[9] انظر وصف إجراءات الصندوق في حالات قصور الأداء في الفقرة 6.

[10] استندت التصنيفات إلى 222 تقريرا من تقارير مراجعة الحسابات.

[11] تقارير مراجعة الحسابات التي تقدم بعد التاريخ المحدد لا يمكن تصنيفها عند مستوى أعلى من 3 (غير مرضية إلى حد ما).

الشكل 2

جودة ودقة توقيت مراجعة الحسابات في السنة المالية 2021[12]



5- استخدمت نسبة 83 في المائة من المراجعين في السنة المالية 2021 المعايير الدولية (87 في المائة في السنة المالية 2020)، واستخدمت نسبة 17 في المائة معايير وطنية أو إقليمية (13 في المائة في السنة المالية 2020).

6- وطُلب من خمسة من أصل 222 مشروعا من المشروعات التي جرى تحليلها تنفيذ خطة عمل إلزامية لمعالجة المسائل التي حددها المراجعون و/أو الصندوق (7 طلبات في السنة المالية 2020، و8 طلبات في السنة المالية 2019).

[12] استندت التصنيفات إلى 222 تقريرا من تقارير مراجعة الحسابات.