

Septembre 2006



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

CONFERENCE

Trentre-quatrième session

Rome, 17 – 24 novembre 2007

**Comptes vérifiés – FAO 2004-2005
Partie B – Rapport du Commissaire aux comptes**

Par souci d'économie, le tirage du présent document a été restreint. MM. les délégués et observateurs sont donc invités à ne demander d'exemplaires supplémentaires qu'en cas d'absolue nécessité et à apporter leur exemplaire personnel en séance.
La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse www.fao.org

**RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE
L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE,
POUR L'EXERCICE FINANCIER ALLANT
DU 1er JANVIER 2004 AU 31 DÉCEMBRE 2005**

PREMIÈRE PARTIE

GÉNÉRALITÉS

Introduction

1. Le présent rapport fournit les résultats de la vérification des comptes de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour l'exercice biennal 2004-2005. L'étendue de la vérification a été déterminée en conformité avec les Articles 12.1 à 12.10 du Règlement financier de l'Organisation et le Mandat additionnel pour la vérification extérieure des comptes qui lui est annexé.
2. Ce rapport est rédigé en anglais et contient, dans sa première partie, mes observations sur les états financiers de l'Organisation pour la période 2004-2005.
3. Des évaluations de la gestion interne de l'Organisation quant aux voyages officiels, aux contrats locaux, aux opérations de trésorerie au Siège et à la gestion des ressources humaines, ont été menées à bien au cours de l'exercice biennal. Les vérificateurs ont en outre visité deux bureaux régionaux et neuf représentations de la FAO. Ces vérifications ont porté sur la régularité des transactions financières, sur certaines questions de gestion et sur la gestion des projets.
4. Mes observations concernant les évaluations de la gestion interne quant aux opérations de trésorerie et aux ressources humaines, ainsi que les résultats des vérifications relatives aux bureaux extérieurs, figurent dans la deuxième partie du présent rapport. Conformément à la décision prise par le Comité financier à sa cent septième session, les rapports sur les évaluations de la gestion des voyages officiels et des contrats locaux ont été soumis au Comité à sa cent dixième session. Ces deux rapports sont reproduits intégralement dans la troisième partie du présent document.
5. Mes observations sur les sommes passées par profits et pertes, les paiements à titre gracieux et les cas de fraude ou de fraude présumée au cours de l'exercice, figurent dans la quatrième partie du rapport.

6. Ce rapport contient aussi les recommandations qui découlent de mes observations. Conformément à la pratique établie, je les ai classées en trois catégories: recommandation « fondamentale », recommandation « importante » ou recommandation « méritant l'attention ».¹

Synthèse des recommandations

		Priorité	Échéancier
1	Je recommande que l'Organisation trouve des solutions réalistes et viables à long terme pour financer intégralement les obligations au titre de l'assurance maladie après cessation de service pendant la période d'amortissement. (paragraphe 24)	Mérite attention	En cours
2.	Je recommande que l'Organisation détermine le nombre minimum de postes dont la Division des finances a besoin aux différents niveaux pour maintenir et assurer des contrôles financiers intérieurs satisfaisants. (paragraphe 31)	Importante	Décembre 2006
3	Je recommande que des mesures concrètes soient prises afin que la diminution progressive des vérifications à l'échelle locale n'ait pas d'effets négatifs sur l'environnement de contrôle dans les bureaux décentralisés. Je recommande en outre que le Comité financier soit périodiquement informé de l'échelle des réductions et de leur impact. (paragraphe 32)	Importante	Décembre 2007
4	Je recommande que l'Organisation continue de prêter une grande attention à la crise de liquidités afin que des décisions permettant d'ajuster l'exécution des programmes puissent être prises en temps voulu, si les liquidités disponibles devaient être inférieures aux besoins. Étant donné que les traitements et d'autres coûts fixes tels que les frais d'entretien des installations représentent une part importante des dépenses du programme ordinaire, l'Organisation devrait s'efforcer de mettre au point un plan d'urgence pour faire face à la situation. Si l'exécution du Programme ordinaire continue de dépendre uniquement des crédits ouverts, elle deviendra impossible dans un scénario de grave crise de liquidités. (paragraphe 51)	Importante	En cours

¹ **Recommandation fondamentale:** Mesure jugée absolument nécessaire afin que l'Organisation ne soit pas exposée à des risques majeurs et dont le défaut d'application est susceptible d'entraîner de graves conséquences financières et des perturbations majeures au niveau des opérations.

Recommandation importante: Mesure jugée nécessaire pour éviter que l'Organisation ne soit exposée à des risques importants et dont le défaut d'application est susceptible d'entraîner des conséquences financières et des perturbations au niveau des opérations.

Recommandation méritant l'attention: Mesure considérée comme souhaitable et qui devrait permettre d'améliorer le contrôle ou l'efficacité des opérations.

5	Je recommande que les paiements d'arriérés susceptibles de parvenir à l'Organisation soient affectés systématiquement et exclusivement aux arriérés de contributions, afin que ces sommes ne soient destinées qu'à la couverture de dépenses budgétaires passées. Au moment de leur réception, les arriérés ne doivent pas être considérés comme une nouvelle source de fonds, mais être utilisés pour améliorer la situation du Fonds général. (paragraphe 53)	Fondamentale	En cours
6	Je recommande que l'Organisation se penche sur la question de l'alignement du décaissement des crédits du PCT sur le versement des contributions, compte tenu de la crise de liquidités chronique et des arriérés de paiement des contributions. (paragraphe 58)	Mérite attention	Décembre 2007
7	Je recommande que l'Organisation procède, comme prévu, à la mise en œuvre du troisième volet de la stratégie bancaire et complète le processus de rationalisation des arrangements bancaires. L'Organisation devrait s'orienter vers un régime d'échange total de données informatisées et de services bancaires électroniques. (paragraphe 72)	Mérite attention	Décembre 2007
8	Considérant l'importance critique du MGRH pour le SGRH, je recommande que l'Organisation continue de prêter une attention suffisante et qu'elle déploie des ressources adéquates afin que l'élaboration du MGRH ne soit pas retardée. Tout retard contribuera également à accroître les coûts du projet SGRH. (paragraphe 83)	Fondamentale	Décembre 2006
9	Je recommande que l'Organisation continue de suivre de près les progrès accomplis dans la mise en place d'une infrastructure technologique adéquate pour que le MGRH et le SGRH puissent être mis en œuvre avec succès tant au Siège que sur le terrain. (paragraphe 89)	Importante	Décembre 2006
10	Je recommande que les questions concernant la dotation en personnel du projet SGRH soient traitées de manière complète et cohérente afin que le projet puisse être doté de ressources humaines compétentes et qu'il soit ainsi possible de conclure les dernières phases en temps voulu. (paragraphe 96)	Importante	Décembre 2006
11	Je recommande que l'Organisation établisse un plan global concernant la participation des utilisateurs – notamment de ceux des bureaux décentralisés – pour éviter qu'il soit nécessaire par la suite d'apporter des changements importants et coûteux au système. Une participation adéquate des utilisateurs et une gestion sans heurts du changement sont essentielles pour le système. (paragraphe 103)	Importante	Décembre 2006
12	Je recommande, considérant son importance, que la formation des utilisateurs du SGRH soit suivie de près. (paragraphe 107)	Mérite attention	Décembre 2006

13	Je recommande que l'Organisation poursuive ses efforts afin de renforcer les capacités de gestion de son personnel. Elle devrait également évaluer et définir attentivement les profils des fonctionnaires du cadre organique pour ne pas affaiblir ses compétences de haut niveau et ses capacités de leadership, son caractère international et le soutien qu'elle est en mesure de fournir aux bureaux extérieurs. (paragraphe 113)	Mérite attention	En cours
14	Je recommande que l'Organisation réoriente ses stratégies de recrutement afin que davantage de femmes soient recrutées dans la catégorie du cadre organique, en particulier à des postes de niveau supérieur, et tout en privilégiant les pays en développement particulièrement sous-représentés. (paragraphe 118)	Mérite attention	En cours
15	Considérant la gravité des irrégularités constatées au sein de la Représentation de la FAO au Nigéria concernant le projet PSSA, je recommande que l'Organisation établisse un programme à échéance déterminée pour corriger dans la mesure du possible les irrégularités déjà survenues. Elle devrait également envisager l'introduction future de mécanismes de contrôle interne au moment de la formulation de projets d'une telle importance, mécanismes qui devraient être fonctionnels depuis le début des projets. (paragraphe 126)	Importante	Décembre 2006

Synthèse des recommandations concernant la troisième Partie (Rapports soumis au Comité financier et reproduits intégralement dans le présent document).

	Recommandation	Priorité	Échéancier
16	Je recommande à l'Organisation de clore l'appel d'offres et de conclure un contrat dans les plus brefs délais, afin d'éviter les coûts supplémentaires qui sont à sa charge pour l'instant. (paragraphe 139)	Fondamentale	Effet immédiat
17	Je recommande que la section du Manuel soit révisée de façon à préciser la définition de la durée du voyage. Je recommande également à l'Organisation de définir des mécanismes permettant de vérifier, au moins par sondage, l'application des règlements en vigueur. (paragraphe 144)	Mérite attention	Effet immédiat
18	Je recommande à l'Organisation de continuer de prendre des mesures visant à diminuer le nombre d'avis de paiement de passage, dans l'objectif de réaliser des économies. (paragraphe 148)	Mérite attention	Décembre 2005
19	Je recommande à l'Organisation de continuer à prendre des mesures afin que les fonctionnaires soumettent des preuves de leurs voyages dans les délais prescrits. Je recommande également au Bureau de l'Inspecteur général d'effectuer rapidement le premier examen des paiements de montants forfaitaires et des documents y afférents, afin que l'Organisation puisse évaluer l'efficacité des procédures et les risques que celles-ci sont susceptibles de créer pour l'environnement de contrôle. (paragraphe 154)	Importante	Décembre 2005

20	Je recommande à l'Organisation de poursuivre le processus visant le remplacement du système consacré aux voyages, de façon à ce que celui-ci réponde à ses besoins actuels et futurs. Je recommande également l'allocation de ressources adéquates afin que l'Organisation dispose d'un progiciel de contrôle des voyages sur le Web, entièrement intégré aux applications Oracle Financial. (paragraphe 167)	Importante	Décembre 2005
21	Je recommande que la nouvelle configuration de la liste des frais de voyage soit parachevée dans les plus brefs délais et que des lignes directrices appropriées soient communiquées. (paragraphe 171)	Mérite attention	Décembre 2005
22	Je recommande que, compte tenu de l'évolution des conditions, l'Organisation élabore des orientations ou directives détaillées – sur des questions comme l'impact sur les coûts, l'impact sur le personnel, les indicateurs de mesure de la qualité et la décentralisation des services – régissant l'externalisation de ses opérations tant au Siège que dans les bureaux décentralisés, pour approbation à l'échelon approprié par les organes directeurs. (paragraphe 182)	Importante	D'ici la fin 2006
23	Je recommande que l'Organisation amende les dispositions du Manuel afin d'inclure les coûts comme facteur important pour l'adjudication de tout marché. Les paramètres techniques et les coûts devraient avoir une juste pondération pour optimiser l'utilisation des ressources de l'Organisation. (paragraphe 188)	Fondamentale	D'ici la fin 2006
24	Je recommande que l'Organisation élabore et étaye par tout document utile des principes régissant les prescriptions relatives aux devis descriptifs ou autres. Il conviendrait aussi d'élaborer et de documenter un ensemble minimal de paramètres pour l'évaluation technique prenant en compte les bonnes pratiques d'autres organisations internationales. Les autres directives que la complexité de certains marchés rendrait nécessaires devraient être complémentaires. (paragraphe 193)	Importante	D'ici la fin 2006
25	Je recommande que l'Organisation poursuive les efforts déployés pour renforcer la base de données des fournisseurs en vue d'améliorer le taux de réponse à ses appels d'offres. (paragraphe 199)	Mérite attention	D'ici la fin 2006
26	Je recommande que l'Organisation insiste auprès des divisions qui font des demandes d'achat pour qu'elles établissent les spécifications avec le plus grand soin. (paragraphe 205)	Importante	D'ici la fin 2006
27	Conscient que la vérification de chaque pièce justificative au regard des factures peut être un exercice coûteux nécessitant du personnel supplémentaire, je recommande d'effectuer un contrôle régulier, sur la base d'un sondage aléatoire, afin de s'assurer que l'exécution du contrat est conforme aux conditions prévues. (paragraphe 208)	Mérite attention	En cours
28	Je recommande que tous les cas de dérogation aux procédures d'appel d'offres pour les contrats d'impression soient régularisés dans les meilleurs délais et qu'à l'avenir, ces dérogations soient approuvées par le comité désigné. (paragraphe 211)	Mérite attention	En cours

29	Je recommande que l'Organisation déploie des efforts particuliers pour informer les divisions qui produisent les documents des répercussions financières des modifications de dernière minute effectuées après la remise des documents à l'imprimeur. (paragraphe 213)	Mérite attention	D'ici la fin 2006
----	---	-----------------------------	------------------------------

Vérification des états financiers

7. La vérification des états financiers a été menée conformément aux normes communes de vérification des comptes du Groupe des vérificateurs externes des comptes de l'Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique, et aux normes internationales de vérification des comptes. En vertu de ces normes, la vérification doit être préparée et effectuée de manière à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes matérielles. La préparation de ces états relève de la responsabilité du Directeur général. Ma tâche consiste à exprimer une opinion à leur sujet.

8. La vérification a comporté l'examen par sondage, dans la mesure jugée nécessaire, des pièces justificatives fournies à l'appui des paiements et des renseignements figurant dans les états financiers. Elle a aussi compris une évaluation des principes comptables utilisés et des estimations importantes faites par le Directeur général, ainsi qu'un examen de la présentation générale des états financiers.

9. En outre, il m'a été demandé de procéder à la vérification des états financiers distincts énumérés ci-après concernant les programmes mis en œuvre en coopération et/ou pour le compte d'autres organisations, à savoir:

- Programme FAO/Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP): Solde des fonds et tableau 1 - État des dépenses de l'exercice biennal au 31 décembre 2005;
- Programme FAO/Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD): Solde des fonds et tableau 1 - Tableau des dépenses concernant les projets exécutés par la FAO, au 31 décembre 2005.

10. La vérification m'a permis d'émettre une opinion exempte de réserves concernant la vérification des états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, pour l'exercice 2004-2005.

Recommandations antérieures

11. Je n'ai pas formulé d'observations spécifiques concernant les mesures prises en réponse aux recommandations antérieures, sauf en cas de nécessité. En effet, le Comité financier a déjà mis en place un mécanisme pour le suivi, à chaque session, de toutes les recommandations antérieures. Grâce à ce mécanisme, le Comité est également informé de la vérification extérieure des mesures prises.

QUESTIONS FINANCIÈRES

Situation financière de l'Organisation

12. La situation financière de l'Organisation s'est fortement détériorée au cours de l'exercice 2004-2005. Le déficit net des recettes sur les dépenses au titre du Fonds général et des fonds connexes s'est élevé à 85 millions de dollars EU, alors que l'exercice biennal précédent s'était conclu par un excédent sur les dépenses de 13,4 millions de dollars EU. Le déficit enregistré a été dû principalement à une forte augmentation de la provision pour retards de contributions qui a atteint 72 millions de dollars EU, contre 64,6 millions de dollars EU en 2002-2003. Les autres facteurs importants ont été d'une part le transfert aux placements à long terme de 36,6 millions de dollars EU provenant des revenus des placements, pour financer les obligations relatives au personnel comme autorisé par les résolutions 10/1999 et 10/2001 de la Conférence, et d'autre part l'amortissement de ces mêmes obligations, qui s'est élevé à 33 millions de dollars EU. Un revenu différé de 26,5 millions de dollars EU représentant les crédits reportés au titre du PCT et des dépenses ponctuelles de 31,3 millions de dollars EU financées par des arriérés, ont permis d'éviter un nouveau creusement du déficit.

13. Du fait de ce déficit, le solde déficitaire des fonds en fin d'exercice au titre du Fonds général et des fonds connexes s'est fortement détérioré. À la fin de l'exercice biennal 2004-2005, il s'établissait à 124,8 millions de dollars EU, avec une nette aggravation par rapport au déficit de 90,1 millions de dollars EU enregistré en fin d'exercice 2002-2003. Par ailleurs, le déficit à la fin de 2002-2003 ne comportait aucun transfert du Fonds de roulement et du Compte de réserve spécial dont le solde était positif et s'établissait respectivement à 25,2 et 23 millions de dollars EU. En 2004-2005, l'Organisation a dû recourir à des emprunts internes sur ces deux Fonds, annulant le solde enregistré en fin d'exercice. Un montant de 25,2 millions de dollars EU a ainsi été transféré du Fonds de roulement, ainsi que 10,3 millions de dollars EU à partir du Compte de réserve spécial.

14. Concernant les Fonds fiduciaires et du PNUD, l'Organisation a comptabilisé un excédent de recettes sur les dépenses de 14,3 millions de dollars EU en 2004-2005. Ce montant représentait les intérêts perçus sur les liquidités, les dépôts à terme et les placements à court terme. Ces intérêts ont été transférés en totalité sur les comptes des donateurs, de sorte que le solde du Fonds en fin d'exercice n'a subi aucune variation.

15. Les avoirs de l'Organisation au titre du Fonds général et des fonds connexes au 31 décembre 2005 s'élevaient à 288,2 millions de dollars EU, soit un recul de 4,8 pour cent par rapport aux 302,6 millions enregistrés au 31 décembre 2003. Les dépôts à vue et à terme ont diminué, passant de 37,5 millions de dollars EU au 31 décembre 2003, à 30,8 millions de dollars au 31 décembre 2005, tandis que le montant des placements à court terme qui s'élevait

60,4 millions de dollars EU au 31 décembre 2003, était égal à zéro au 31 décembre 2005. Ce recul a été partiellement compensé par une augmentation de 4,6 millions de dollars EU des sommes à recevoir, et de 48,1 millions de dollars EU des placements à long terme. Il faut toutefois considérer que l'Organisation a clos l'exercice biennal avec des emprunts non remboursés auprès des banques pour un total de 71 millions de dollars EU, destinés à couvrir les dépenses au titre du Fonds général.

16. Les engagements au titre du Fonds général et des fonds connexes sont passés de 344,5 millions de dollars EU au 31 décembre 2003 à 402,9 millions de dollars EU, soit une progression de 17 pour cent. Cette augmentation a été due principalement aux emprunts non remboursés de 71 millions de dollars EU effectués auprès des banques et à l'augmentation du montant des obligations enregistrées au titre des plans en faveur du personnel, de 182,2 millions de dollars EU au 31 décembre 2003 à 239,6 millions de dollars EU au 31 décembre 2005.

17. Une évaluation de la gestion interne des opérations de trésorerie a été menée à bien au cours de l'exercice, notamment quant à la gestion de la trésorerie et à la crise de liquidités vécue par l'Organisation. Mes conclusions figurent dans la deuxième partie du présent rapport, tandis que mes observations au sujet des obligations relatives au personnel sont présentées ci-dessous.

18. Les avoirs au titre des fonds fiduciaires et du PNUD ont augmenté, passant de 406,1 millions de dollars EU au 31 décembre 2003 à 462,2 millions de dollars EU au 31 décembre 2005, soit une progression de 13,8 pour cent. Il s'agissait de dépôts à vue et à terme pour un montant de 80 millions de dollars EU et de placements à court terme s'élevant à 368,4 millions de dollars EU. Les obligations de 451 millions de dollars EU au 31 décembre 2005 consistaient en 384,3 millions de contributions reçues à l'avance et 66,8 millions de dollars EU d'engagements non réglés.

19. Au cours du premier trimestre de 2006, une fois les arriérés de contributions versés par les principaux bailleurs de fonds, la crise de liquidités de l'Organisation s'est atténuée. La situation financière demeure toutefois très précaire.

Obligations relatives au personnel

20. L'Organisation est confrontée à quatre types d'obligations concernant le personnel. Au cours des derniers exercices, la valeur effective de ces engagements a été déterminée par une évaluation actuarielle effectuée par une agence spécialisée. Toutefois, une bonne partie de ces obligations n'ont pas été comptabilisées dans les états financiers, bien qu'elles aient été indiquées dans les notes relatives aux états financiers. À la fin de l'exercice 2004-2005, l'Organisation a été en mesure de comptabiliser intégralement deux obligations, à savoir les indemnités du personnel (16,6 millions de dollars EU) et les versements à la cessation de service (77,9 millions

de dollars EU). Actuellement, la valeur actuarielle totale de 25,9 millions de dollars EU au titre des indemnités de départ versées au personnel n'est pas comptabilisée.

21. Les obligations au titre de l'assurance maladie après cessation de service constituent toutefois l'engagement le plus important. À la fin de l'exercice, la valeur actuarielle actuelle de cet engagement était de 533,4 millions de dollars EU, soit une hausse de 219,6 millions de dollars EU par rapport à l'exercice précédent. Les obligations comptabilisées ne représentent cependant que 145,1 millions de dollars EU. Les obligations non comptabilisées à ce titre ont donc augmenté, passant à 388,3 millions de dollars EU à la fin de l'exercice 2004-2005, contre 202,9 millions de dollars EU à fin 2002-2003. L'augmentation de la valeur actuelle de ces obligations a été due principalement au renforcement du taux de change de l'euro par rapport au dollar EU, les deux tiers de cet engagement étant en euros. D'autres facteurs contribuent à cet accroissement, notamment la diminution du taux d'actualisation actuel supposé, de 5,5 pour cent au cours de l'exercice précédent à 4,5 pour cent pendant la période considérée, l'augmentation du taux d'inflation supposé des frais médicaux, de 4,5 pour cent au cours de l'exercice précédent à 6,5 pour cent pendant la période considérée, et l'impact des tables de mortalité actualisées.

22. L'Organisation a affecté les placements à long terme à l'extinction de diverses obligations, conformément aux dispositions des résolutions 10/1999 et 10/2001 de la Conférence, et a comptabilisé les engagements dans la mesure des placements réservés disponibles. Par ailleurs, en 2003, la Conférence est convenue de financer l'amortissement des engagements au titre de l'assurance maladie après cessation de service par une contribution de 14,1 millions de dollars EU à partir de l'exercice 2004-2005. Toutefois, cette contribution additionnelle s'est révélée tout à fait inadéquate, la valeur actuelle de l'engagement ayant considérablement augmenté.

23. L'Organisation a financé cette contribution additionnelle en transférant 6,3 millions de dollars EU au portefeuille des placements à long terme le 30 juin 2005, puis 5,2 millions de dollars EU supplémentaires le 31 décembre 2005. Le déficit était dû au non-paiement des contributions de la part de certains pays membres.

24. **Je recommande que l'Organisation trouve des solutions réalistes et viables pour financer intégralement les obligations au titre de l'assurance maladie après cessation de service pendant la période d'amortissement.**

25. En réponse au projet de rapport qui lui a été soumis, le Directeur général a indiqué que la question des obligations de dépense non financées au titre de l'assurance maladie après la cessation de service se posait de longue date dans le système des Nations Unies et que les organismes des Nations Unies et l'ONU elle-même s'efforçaient de trouver des solutions, à des degrés divers. Il a souligné que les États Membres avaient une responsabilité collective en ce qui concerne le financement de ces obligations et que la question avait été examinée de manière

approfondie lors de plusieurs sessions du Comité financier et du Conseil. On peut prévoir un rapprochement des positions au sein du système des Nations Unies, étant donné que l'ONU avait saisi l'Assemblée générale de la question, en lui soumettant des propositions sur les premières mesures à prendre pour financer l'assurance maladie après la cessation de service dans le système des Nations Unies. Le Directeur général a précisé que la FAO figurait parmi les Organisations qui avaient accompli des progrès considérables dans la comptabilisation et le financement des obligations de dépense au titre de l'assurance maladie après la cessation de service; on peut prévoir que les États Membres continueront à chercher le moyen d'assurer un financement à long terme de ces obligations à l'aide de contributions supplémentaires, qui resteraient distinctes des ouvertures de crédits du budget biennal.

Contrôles financiers intérieurs

26. Dans son rapport pour l'exercice biennal 2000-2001, le commissaire aux comptes avait procédé à un examen approfondi des contrôles intérieurs de l'Organisation. Dans ses conclusions, il avait indiqué en particulier le caractère insuffisant des effectifs de la Division des finances. Il avait également noté que le niveau du budget de cette division était en baisse depuis 1992-93. Le Comité financier a souligné à plusieurs reprises l'importance d'un renforcement des contrôles financiers et d'une dotation en personnel suffisante au sein de la Division des finances.

27. De nouvelles réductions budgétaires ont été proposées dans le Programme de travail et budget révisé 2006-2007, non seulement pour la Division des finances, mais aussi pour d'autres organes de contrôle interne, notamment pour la vérification intérieure des comptes et pour la vérification à l'échelle locale. L'Organisation a déclaré que « les suppressions de postes et la réduction des ressources hors personnel affaibliront les contrôles financiers internes, compromettant de ce fait la capacité de l'Organisation à produire en temps voulu des comptes exacts et complets et la qualité des services rendus. » (Paragraphe 226 du Programme de travail et budget révisé 2006-2007).

28. À la fin de 2005, le personnel de la Division des finances était constitué de 104 éléments, dont 70 postes pourvus, 15 postes à court terme et 19 postes au titre d'accords de services personnels et de la réserve de personnel temporaire. L'Organisation a confirmé que la compression du budget de la division et la perte des fonds découlant du règlement d'arriérés, réduiraient à 80 le nombre des effectifs, dont 70 postes pourvus et 10 postes à court terme. Cela représente une contraction de plus de 20 pour cent en un seul exercice biennal.

29. Le programme de vérification locale, qui a pris une importance considérable par effet de la décentralisation et de la délégation de pouvoirs aux bureaux extérieurs, a lui aussi ressenti les effets des limitations budgétaires. En 2005, la passation de contrats pour la vérification locale des comptes a dû être suspendue dès le mois d'octobre par manque de fonds. L'Organisation a

présupposé que du fait de la compression des dépenses, il pourrait être nécessaire d'interrompre les contrats à partir du milieu de l'année 2006.

30. Bien que reconnaissant que les crédits approuvés par la Conférence au titre du Programme ordinaire pour 2006-2007 représenteront un recul réel de 5,2 pour cent par rapport à l'exercice précédent, je crois que la diminution des postes de la division AFF et la réduction des fonds destinés aux vérifications à l'échelle locale, risquent de compromettre les contrôles financiers intérieurs.

31. **Je recommande que l'Organisation détermine le nombre minimum de postes dont la Division des finances a besoin aux différents niveaux pour maintenir et assurer des contrôles financiers intérieurs satisfaisants.**

32. **Je recommande que des mesures concrètes soient prises afin que la diminution progressive des vérifications à l'échelle locale n'ait pas d'effets négatifs sur l'environnement de contrôle dans les bureaux décentralisés. Je recommande en outre que le Comité financier soit périodiquement informé de l'échelle des réductions et de leur impact.**

33. Tout système de contrôle intérieur doit être pris en charge et c'est généralement la direction qui a cette responsabilité. L'approbation par les organes directeurs du Programme de travail et budget qui envisage des répercussions négatives sur les contrôles financiers intérieurs de l'Organisation susceptibles de compromettre la capacité de produire en temps voulu des états financiers précis et complets et d'abaisser la qualité des services rendus, contribue à diluer la responsabilité du contrôle financier interne entre les organes directeurs et la direction.

34. En réponse au projet de rapport de vérification qui lui a été soumis, le Directeur général a pris note des préoccupations exprimées ci-dessus. Il a reconnu le rôle fondamental du Comité financier, du Bureau de l'Inspecteur général et du programme de vérification locale pour une bonne efficacité des contrôles internes, indispensable à la mise en place d'un cadre de délégation et de responsabilisation. Dans les propositions de réforme qui seront examinées par le Conseil en Novembre 2006, le Directeur général a proposé de fournir des ressources pour: 1) renforcer l'appui administratif dans les bureaux extérieurs en reclassant, par rapport au PTB 2004-2005, 24 postes des services généraux pour les transformer en postes de cadre recruté sur le plan national; 2) rétablir des crédits de près d'un million de dollars EU par exercice biennal pour le Programme de vérification locale; 3) crédits supplémentaires de 340 000 dollars EU en faveur du Bureau de l'Inspecteur général par rapport au PTB révisé 2006-2007 et crédits de 1,1 million de dollars pour renforcer les contrôles internes dans la Division des finances.

Questions découlant de la vérification des états financiers

Comptes débiteurs

35. Au 31 décembre 2005, le montant des comptes débiteurs s'élevait à 48,6 millions de dollars EU, dont 29,6 millions de dollars EU au titre d'avances et de versements anticipés au personnel et aux consultants. Sous les fonctionnalités d'Oracle, ces montants sont considérés comme des sommes à recevoir dans l'attente de la présentation des factures d'ajustement. En réalité, il serait raisonnable de supposer que la plus grande partie de ce montant sera ajusté, dès que les membres du personnel concernés auront présenté les factures.

36. Dans mon rapport pour l'exercice biennal 2002-2003, j'avais indiqué que les ajustements des avances pour frais de voyage accordées aux consultants n'étaient pas effectués dans les délais voulus une fois le voyage achevé. Il a été noté au moment de la vérification des comptes que ces soldes avaient diminué au cours de l'exercice. Concernant le mode de traitement actuel des avances pour frais de voyage et les mesures de recouvrement connexes, une application plus stricte des procédures de recouvrement existantes est actuellement introduite par le Centre des services communs afin de garantir le recouvrement des avances dues au moment voulu et éviter ainsi la constitution de montants arriérés comme par le passé.

DEUXIÈME PARTIE

QUESTIONS DE GESTION

OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE

37. Une évaluation des opérations de trésorerie au sein de l'Organisation a été effectuée en décembre 2005 et janvier 2006.

Introduction

38. La Sous-Division des opérations de trésorerie (AFFT) administre l'entrée, le décaissement et le placement des avoirs financiers de l'Organisation dans le respect des orientations stratégiques, des références et des normes. Le Service de la trésorerie est chargé de cette tâche pour le Siège et pour les bureaux régionaux et extérieurs. Les opérations de trésorerie sont régies par le Règlement financier et par les Règles de gestion financière (section 202 du Manuel).

39. La gestion de trésorerie a pour principal objectif de préserver les placements de l'Organisation et d'en tirer un rendement maximal, et cela de manière prudente et rentable. Les placements constituent les avoirs les plus importants de l'Organisation, soit 92 pour cent du total. Le Service de la trésorerie est également chargé de la gestion des liquidités, une fonction

importante et critique lorsque l'Organisation connaît une grave crise de liquidités. Enfin, il a aussi la responsabilité de la gestion des devises et des arrangements bancaires.

40. La gestion des placements de la FAO est externalisée, c'est-à-dire que les fonds disponibles pour l'investissement sont confiés à un dépositaire et que les placements sont administrés par deux sociétés de gestion de placements. Le contrôle et la surveillance généraux des administrateurs extérieurs relèvent de la Trésorerie.

Étendue de la vérification et méthode de vérification

41. L'examen a porté sur les domaines des opérations de trésorerie suivants:

- a) Gestion des liquidités
- b) Gestion des placements
- c) Mise en recouvrement fractionnée des contributions
- d) Opérations bancaires

42. La situation de trésorerie, et en particulier les prévisions mensuelles de liquidités de 2003 à 2005 au titre du Fonds général, ont été examinées lors de la vérification. La situation financière globale de l'Organisation, notamment quant aux liquidités disponibles pour l'exécution de ses programmes ordinaires, a été examinée lors de la vérification. Les inquiétudes exprimées par les organes directeurs, les recommandations du Comité consultatif pour les placements, ainsi que les conclusions de diverses études menées à bien, ont été prises en compte au moment de l'identification des domaines de vérification.

Gestion des liquidités du Fonds général

Prévisions de liquidités

43. L'analyse des prévisions de liquidités et des liquidités effectives pour les années 2003, 2004 et 2005, a indiqué que si les paiements effectifs ont été conformes aux prévisions, en revanche les encaissements – dont 90 pour cent provenaient des contributions versées par les pays membres – étaient imprévisibles. Le caractère imprédictible des rentrées de fonds a eu des répercussions négatives sur la gestion des liquidités au sein de l'Organisation.

Situation des liquidités

44. En 2003 la situation des liquidités est restée contrôlable malgré une diminution considérable des liquidités globales au cours du dernier trimestre de l'année. Le solde de trésorerie au début de chaque mois était néanmoins suffisant pour faire face aux paiements du mois. La situation s'est dégradée en 2004, avec une crise de trésorerie de septembre à décembre. Pendant cette période, l'Organisation a dû recourir pour la première fois à des emprunts auprès

des banques, couverts par les lignes de crédit dont elle disposait. La situation s'est toutefois améliorée lorsqu'une grande partie des contributions ont été reçues.

45. La situation s'est fortement détériorée en 2005, avec de graves problèmes de liquidités pendant la seconde partie de l'année. La crise financière de l'Organisation a pris en effet des proportions alarmantes au cours du second semestre de 2005. À partir d'août, il lui a fallu faire un large recours à des prêts extérieurs. Au bout du compte, l'année s'est close par un emprunt de 71 millions de dollars EU sur les marchés financiers.

46. La crise de trésorerie au titre du Fonds général est due à des retards dans le versement des contributions ou à leur non-paiement de la part de nombreux membres. Des retards de brève durée dans le versement des contributions dues par les membres auraient causé une pénurie temporaire et limitée de liquidités, mais le retard chronique de versements substantiels au cours des cinq dernières années a déclenché une grave crise financière.

47. Malgré cette crise, l'Organisation a maintenu le niveau d'exécution du budget à 100 pour cent. En d'autres termes, les crédits budgétaires autorisés par la Conférence ont été intégralement utilisés au cours de l'exercice 2004-2005. Dans le PTB 2006-2007 (document C/2005/3: Sommaire du PTB), les risques financiers pour l'exécution du budget ont été reconnus et il est indiqué que « dans le scénario le plus défavorable, d'éventuels déficits de trésorerie en 2006-2007 pourraient entraîner une réduction ou une sous-exécution forcée des programmes, malgré l'autorité de dépenses dérivant de l'approbation des crédits budgétaires ».

48. Compte tenu de la tendance enregistrée en 2004 et 2005, à moins d'une amélioration durable de la situation d'incertitude concernant le paiement des contributions, le déficit de trésorerie pourrait exiger une exécution réduite du budget. L'Organisation n'a toutefois aucun plan d'urgence pour réduire les dépenses en fonction de la priorité des programmes. Elle n'a fait aucun effort non plus pour identifier les domaines dans lesquels les dépenses peuvent être suspendues en cas de grave pénurie de liquidités.

49. L'Organisation a souligné qu'une fois approuvé par la Conférence, le Programme de travail et budget constitue une autorisation de dépenses pour l'exécution des programmes. Elle a déclaré que le Secrétariat n'a pas la faculté de réduire de manière unilatérale les programmes approuvés au cours d'un exercice biennal en fonction des contributions reçues. Elle a ajouté par ailleurs que la plupart des dépenses au titre du Programme ordinaire concernent les traitements et autres dépenses fixes, et que les coûts de l'Organisation sont donc incompressibles à court terme. En outre, il a assuré que la situation des liquidités faisait l'objet d'une étroite surveillance grâce à des prévisions de trésorerie précises, utilisées pour prévoir les besoins en matière d'emprunts et en informer le Comité financier.

50. Recourir à des emprunts extérieurs pour assurer l'exécution du Programme ordinaire est une stratégie qui n'est pas viable à long terme. Outre le fait que de tels emprunts ne sont pas illimités, y recourir régulièrement constitue une lourde charge pour l'Organisation. Les frais de crédit qui s'élevaient à 10 514 dollars EU en 2004, avaient atteint 256 081 dollars EU en octobre 2005. Compte tenu de la hausse tendancielle des taux d'intérêt, ces coûts sont destinés à augmenter, si le recours à l'emprunt reste au niveau actuel ou s'accroît.

51. Je recommande que l'Organisation continue de prêter une grande attention à la crise de liquidités afin que des décisions permettant d'ajuster l'exécution des programmes puissent être prises en temps voulu, si les liquidités disponibles devaient être inférieures aux besoins. Étant donné que les traitements et d'autres coûts fixes tels que les frais d'entretien des installations représentent une part importante des dépenses du programme ordinaire, l'Organisation devrait s'efforcer de mettre au point un plan d'urgence pour faire face à la situation. Si l'exécution du Programme ordinaire continue de dépendre uniquement des crédits ouverts, elle deviendra impossible dans un scénario de crise de liquidités.

52. L'Organisation est particulièrement exposée aux déficits de trésorerie car elle ne dispose pas de réserves ou d'excédents accumulés pour pallier des retards dans la réception des contributions. Le dernier paiement important d'arriérés de contributions reçu par l'Organisation remonte à novembre 2002, lorsque le principal bailleur de fonds a versé un montant de 92,7 millions de dollars EU. Sur un tel montant, 44,9 millions de dollars EU ont été alloués – avec l'autorisation de la Conférence – à des dépenses ponctuelles au titre de divers programmes, notamment pour la mise au point des systèmes informatiques et des systèmes administratifs de l'Organisation. L'occasion de réduire le déficit au titre du Fonds général, et d'améliorer ainsi la santé financière globale de l'Organisation, a donc été perdue. L'Organisation a déclaré qu'elle ne prévoyait pas de considérer une telle proposition pour l'utilisation des arriérés dans un avenir prévisible.

53. Je recommande que les paiements d'arriérés susceptibles de parvenir à l'Organisation soient affectés systématiquement et exclusivement aux arriérés de contributions, afin que ces sommes ne soient destinées qu'à la couverture de dépenses budgétaires passées. Au moment de leur réception, les arriérés ne doivent pas être considérés comme une nouvelle source de fonds, mais être utilisés pour améliorer la situation du Fonds général.

Décaissements du PCT

54. Bien que le pourcentage de réception des contributions actuelles au titre du Programme ordinaire ait été de 88,9 pour cent en 2003, le plus faible des cinq dernières années, et en dépit de

l'accroissement du déficit du Fonds général, l'Organisation n'a connu aucune crise de trésorerie avant 2003, et cela en raison principalement d'un faible taux de décaissement du PCT. Le montant inférieur des décaissements par rapport aux crédits alloués et le report à l'exercice suivant d'un montant important de crédits non utilisés, avaient aidé l'Organisation à faire face à toute crise de liquidités.

55. Au cours de l'exercice 2004-2005, les dépenses au titre des crédits ouverts pour le PCT ont été plus importantes. Soixante-trois pour cent des crédits de l'exercice ont été utilisés pendant cette période, tandis que les 37 pour cent restants ont été reportés à l'exercice suivant. Toutefois, en vue d'un éventuel retard chronique des contributions versées par les membres qui impliquerait le recours à des emprunts extérieurs, il est nécessaire que les décaissements au titre des crédits du PCT soient liés à la réception des contributions, et non pas aux seules ouvertures de crédits.

56. Le Directeur général, dans sa réponse au projet de rapport, a confirmé que le mécanisme du PCT était régi par une série de critères approuvés par les organes directeurs et par des articles spécifiques du Règlement financier, et que les pays membres attendaient et encourageaient vivement une utilisation intégrale des crédits ouverts pour le PCT.

57. Tout en reconnaissant que le Programme de coopération technique est effectivement très apprécié et que de nombreux pays en développement en tirent des avantages considérables, la viabilité d'un tel programme dépendra aussi des fonds disponibles. Au cours de l'exercice biennal, alors que les décaissements du PCT se sont élevées à environ 63 millions de dollars EU, l'Organisation a dû recourir à des emprunts bancaires pour un montant de 71 millions de dollars EU.

58. **Je recommande que l'Organisation se penche sur la question de l'alignement du décaissement des crédits du PCT sur le versement des contributions, compte tenu de la crise de liquidités chronique et des arriérés de paiement des contributions.**

Placements à long terme et engagements

59. Le portefeuille d'investissements à long terme est destiné à la couverture des obligations relatives au personnel. L'analyse comparative de ce portefeuille et des engagements concernant le personnel a révélé que ces obligations ont augmenté, passant de 316,1 millions de dollars EU au 31 décembre 1999 à 653,8 millions de dollars EU au 31 décembre 2005, tandis que les actifs à long terme sont progressé de 147,65 millions de dollars EU au 31 décembre 1999 à 208,7 millions au 31 décembre 2005. L'écart entre les obligations relatives au personnel et les actifs à long terme s'est donc creusé, passant de 168,5 millions de dollars EU au 31 décembre 1999 à 445,1 millions de dollars EU au 31 décembre 2005. Au taux de rendement actuel, les actifs à long terme ne pourront pas couvrir les engagements.

Placements à long terme

Répartition de l'actif

60. Sur la base des résultats de l'Étude sur l'actif et le passif conduite en 2004, l'Organisation a décidé de modifier comme suit la répartition de ses avoirs: 50 pour cent en actions et 50 pour cent en investissements à revenu fixe. Lors de la vérification, l'examen de la répartition des actifs pendant les six trimestres allant du troisième trimestre de 2004 au quatrième trimestre de 2005, a montré que le taux ci-dessus a été maintenu grâce à des ajustements périodiques effectués par la Trésorerie.

61. Au 30 novembre 2005, 95,36 pour cent des avoirs du portefeuille d'obligations à long terme étaient en euros. Ce portefeuille consistait en 18,34 pour cent d'obligations d'État et 77 pour cent d'obligations liées à l'inflation. Conformément aux directives régissant les placements, 97,59 pour cent des avoirs du portefeuille étaient constitués d'instruments ayant une cote de crédit AAA selon S&P.

Rendement

62. L'analyse du rendement du portefeuille à long terme en 2004 et en 2005, a indiqué que le produit des investissements à revenu fixe a été inférieur de 107 points de base à la valeur de référence entre août et décembre 2004, et inférieur de 15 points à la valeur de référence entre janvier et octobre 2005.

63. Les produits du portefeuille d'obligations à long terme ont été supérieurs de 7 points de base à la valeur de référence en 2004, et supérieurs de 88 points à la valeur de référence en 2005. Le portefeuille répondait aux directives régissant les placements quant au choix des actions et à la répartition sectorielle.

64. L'efficacité des gestionnaires du portefeuille et des placements est vérifiée par le Groupe des opérations de trésorerie par le biais du Rapport exécutif trimestriel et des états mensuels du portefeuille fournis par le dépositaire et par les gestionnaires des placements. Il a été noté que des rapports concernant le rendement du portefeuille étaient présentés régulièrement par le dépositaire et par les gestionnaires des placements.

Respect des directives

65. Le Groupe des opérations de trésorerie veille au respect des directives de la FAO régissant les placements de la part du dépositaire et des gestionnaires des placements, au moyen de Compliance Analyst, un outil informatisé de suivi des placements fourni par le dépositaire. Des « déclencheurs » ont été mis en place pour les paramètres fixés dans les directives et toute violation de ces paramètres de la part du gestionnaire est signalée au Groupe au moyen d'alertes électroniques journalières. L'examen d'un échantillon de ces rapports journaliers et des mesures

prises par la trésorerie, a montré que le système était en mesure d'assurer le respect des directives régissant les placements.

Placements à court terme

66. L'analyse des résultats du portefeuille à court terme en 2004 et 2005 a révélé que le rendement avait été supérieur à la valeur de référence. La vérification a également pu constater que la répartition des avoirs des deux portefeuilles à court terme était conforme aux directives de la FAO concernant les placements. L'efficacité des gestionnaires du portefeuille et des placements est vérifiée par le Groupe des opérations de trésorerie par le biais du Rapport exécutif trimestriel, des états mensuels du portefeuille fournis par le dépositaire et des rapports mensuels présentés par les gestionnaires des placements.

Résultats de la mise en recouvrement fractionnée des contributions

67. Un mécanisme de mise en recouvrement fractionnée des contributions a été introduit au cours de l'exercice 2004-2005 pour réduire les risques de change. De ce fait, dans le budget 2004-2005, sur un montant total de 749,1 millions de dollars EU de contributions mises en recouvrement au titre du Programme ordinaire, 45 pour cent, soit 337,1 millions de dollars EU devaient être versées en dollar EU, et 55 pour cent, soit 412 millions de dollars EU, en euros.

68. L'analyse de la situation de trésorerie en euros et en dollars EU en 2004 et 2005 (jusqu'en novembre) a révélé la présence constante d'un solde déficitaire des liquidités en euros pendant toute la période. Cela a été dû principalement au fait que l'Organisation n'avait pas de soldes en euros au début de l'exercice, s'agissant de la première année de mise en recouvrement fractionnée. Par ailleurs, il y avait eu à nouveau des retards dans la réception des contributions des pays membres.

69. Pour couvrir le déficit de trésorerie en euros, l'Organisation a procédé en continu à des opérations hebdomadaires d'échange de devises entre le dollar EU et l'euro. De tels échanges comportent des coûts de transaction, mais les frais de financement occultes sont bien plus élevés. Si l'Organisation avait reçu les contributions en euros en temps voulu, il n'aurait pas été nécessaire de procéder à des opérations d'échange. De ce fait, les fonds produisant des intérêts auraient été bien plus importants. Il a été estimé que le coût des intérêts ainsi perdus a représenté environ 454 000 dollars EU en 2005 et 382 000 dollars EU en 2004.

Arrangements bancaires

70. En 1998-99, l'Organisation avait formulé une stratégie en trois volets (besoins bancaires locaux du Siège, besoins bancaires internationaux du Siège et besoins bancaires des bureaux extérieurs) pour le réaménagement de ses dispositions bancaires. Plusieurs questions importantes étaient couvertes par cette approche, notamment la rationalisation du nombre des comptes

bancaires, l'introduction des comptes à solde nul et l'adoption de services bancaires électroniques. Les deux premiers volets, concernant les plateformes bancaires, italienne et internationale, sont actuellement mis en place. Les appels d'offres émis au regard de cette activité étaient en phase finale d'évaluation. La mise en œuvre du troisième volet relatif à l'activité bancaire dans les bureaux extérieurs est en suspens. Des volumes importants de paiements relevant du Siège de la FAO font encore partiellement l'objet d'un traitement manuel, ce qui expose à des erreurs et des retards. Le projet de réforme bancaire n'étant qu'aux premiers stades de mise en œuvre, l'Organisation n'a pas encore pu tirer pleinement parti des tout derniers services et technologies offerts par les banques.

71. L'Organisation a informé que l'exécution des deux premiers volets de la stratégie bancaire était en cours. La mise en œuvre intégrale de cette stratégie est également liée à l'achèvement, prévu d'ici fin 2006, du projet de Système de gestion des ressources humaines. Elle a également déclaré que cette mise en œuvre était fonction des ressources disponibles, si le démarrage du troisième volet de la stratégie était prévu pour fin 2007.

72. Je recommande que l'Organisation procède, comme prévu, à la mise en œuvre du troisième volet de la stratégie bancaire et complète le processus de rationalisation des arrangements bancaires. L'Organisation devrait s'orienter vers un régime d'échange total de données informatisées et de services bancaires électroniques.

EXAMEN DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

73. Un examen de certains domaines de la gestion des ressources humaines a été effectué en décembre 2005 et en janvier 2006.

Introduction

74. L'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture est avant tout une organisation détentrice de savoirs. Il est vrai qu'une gestion efficiente des ressources humaines est essentielle pour le bon fonctionnement de toute organisation fondée sur la connaissance. Les dépenses au titre des ressources humaines constituent encore la part la plus importante des coûts de l'Organisation. Plus de 84,5 pour cent du budget ordinaire de l'Organisation est consacré aux ressources humaines, selon la répartition suivante: personnel (68,4 pour cent) et autres ressources humaines (16,1 pour cent).

75. La Division de la gestion des ressources humaines (AFH) est chargée d'élaborer des politiques et des programmes en matière de ressources humaines, et d'en faciliter la mise en œuvre, et de fournir à la direction des avis concernant les stratégies les plus appropriées afin que l'Organisation dispose d'un personnel compétent et motivé.

76. Face à un environnement en évolution, l'Organisation s'est efforcée de réformer et mettre au point des politiques, stratégies et services appropriés en matière de ressources humaines. Pour pouvoir tirer pleinement parti des services qu'un système de gestion des ressources humaines est en mesure de fournir, l'Organisation a décidé de mettre en place un nouveau Modèle de gestion des ressources humaines (MGRH). Ce Modèle devrait s'appuyer sur la technologie du nouveau Système de gestion des ressources humaines (SGRH). Il répond également à la nécessité de réorganiser les activités dans les divers domaines de la gestion des ressources humaines, du fait de la mise en place du SGRH.

77. D'autre part, les toutes dernières propositions de réforme indiquées dans le PTB 2006-2007 constituent des projets de grande envergure, visant notamment à rationaliser les processus, à améliorer la gestion des ressources humaines, à relever la motivation du personnel, à assouplir les procédures en matière de dotation en personnel et à accroître la délégation de pouvoirs aux fonctionnaires responsables dans les bureaux décentralisés.

Étendue de la vérification et méthode de vérification

78. Les progrès dans l'élaboration du MGRH et du SGRH ont été examinés au cours de la vérification car une fois associés ils seront au cœur même de la gestion des ressources humaines de l'Organisation. D'autres domaines, touchant la répartition des ressources humaines, l'équilibre hommes-femmes et la représentation géographique équitable, ont également été examinés pendant la vérification. Cet examen a couvert principalement les exercices 2002-2003 et 2004-2005. Lorsque l'analyse de tendances importantes l'exigeait, il a été fait référence aux données relatives à des périodes antérieures.

Modèle de gestion des ressources humaines (MGRH)

79. Pour pouvoir donner suite aux objectifs stratégiques concernant l'organisation de ses ressources humaines, il s'était avéré nécessaire de modifier la façon dont les services relatifs aux ressources humaines étaient assurés au sein de l'Organisation. D'autre part, afin de tirer un maximum de bénéfices de la mise au point du Système Oracle de gestion des ressources humaines (SGRH), la direction du projet SGRH a déterminé la nécessité d'élaborer un nouveau MGRH. Le Modèle de gestion des ressources humaines est un cadre fonctionnel intégrant les processus opérationnels, les effectifs et la technologie nécessaires à l'appui des services relatifs aux ressources humaines assurés au sein de l'Organisation.

80. Les principaux éléments du MGRH sont:

a) la création d'un Centre de services communs, centralisant tous les services relatifs aux ressources humaines, les questions administratives et le traitement des transactions. Le système prévoit plusieurs niveaux de services et divers mécanismes de prestation de services – Niveau 0

(Libre service), Niveau 1 (Centre de contact), Niveau 2 (Appui aux transactions) et Niveau 3 (Agents responsables) – et permet de centraliser en seul point le traitement de la plupart des transactions, avec remontée des niveaux pour les questions plus complexes nécessitant l'attention de spécialistes.

b) l'introduction d'une approche formelle de la gestion et du suivi des services, prévoyant notamment l'institution d'Accords sur le niveau de service, en tant qu'outil d'évaluation du rendement.

c) la simplification de la chaîne d'approbation pour chaque transaction relative aux ressources humaines (un maximum de 2 demandeurs et de 2 approuvateurs) et des mécanismes d'approbation électronique.

81. La mise en route effective et intégrale du SGRH dépendra essentiellement de la conclusion des nouvelles opérations au titre du MGRH. Concernant l'impact potentiel de ce modèle sur les exigences fonctionnelles du SGRH, deux domaines clés sont les changements apportés au niveau de la délégation de pouvoirs et à la procédure d'approbation. Ils retentiront sur la définition du flux de travaux, la conception de la sécurité, la gestion du changement, la communication aux utilisateurs, les procédures, la formation des utilisateurs et le déploiement du SGRH. Les implications du MGRH pour la conception du SGRH sont également importantes, notamment les modifications apportées au déroulement des opérations, l'introduction de nouvelles exigences en matière de rapports et l'élaboration d'un portail de communication pour les questions relatives aux ressources humaines. Pour ce qui concerne le plan de mise en œuvre du MGRH, la phase 1 (révision des politiques et définition des exigences fonctionnelles en matière de ressources humaines) et la phase 2 (définition des processus clés) devaient être conclues d'ici avril 2006. La progression a toutefois été lente.

82. L'Organisation a informé qu'en considération de la complexité de la tâche que représente la gestion d'un processus sur plusieurs niveaux tel que celui-ci, et en l'absence de ressources financières adéquates, le plan de mise en œuvre avait été revu et la conclusion des phases 1 et 2 reportée à fin juin 2006. Elle a indiqué par ailleurs que les activités au titre du projet MGRH avaient démarré en février 2006 grâce à des fonds provenant du dispositif pour les dépenses d'équipement, et que les phases 1 et 2 avaient été conclues depuis. Les deux projets, MGRH et SGRH, font désormais l'objet d'une gestion conjointe pour suivre les progrès accomplis et réduire les risques.

83. **Considérant l'importance critique du MGRH pour le SGRH, je recommande que l'Organisation continue de prêter une attention suffisante et qu'elle déploie des ressources adéquates afin que l'élaboration du MGRH ne soit pas retardée. Tout retard contribuera également à accroître les coûts du projet SGRH.**

84. L'élément moteur du MGRH est le renforcement et la rationalisation des principales fonctions de gestion des ressources humaines et l'élargissement du système à des fonctions qui ne sont pas prévues actuellement ou ne sont pas assurées de manière adéquate. Le MGRH prévoit l'intégration de divers fournisseurs de services en un unique centre prestataire automatisé par le SGRH. Il vise à améliorer l'efficacité des services de traitement des transactions grâce à une fonctionnalité de libre service et à leur centralisation en un Centre de services communs. Cela dépendra toutefois largement de la capacité du SGRH d'assurer l'exécution du traitement de transactions relatives aux ressources humaines à un autre emplacement géographique.

85. Pour les bureaux extérieurs, le succès de la fonctionnalité de libre service et la possibilité d'effectuer des transactions en ligne dépendront des capacités de connexion au Grand réseau de communication. La Division des systèmes et des techniques d'information (AFI) a préparé une estimation du coût annuel de la mise à niveau de ce réseau, qui varie actuellement entre 300 000 dollars EU et 750 000 dollars EU. Dans son document de travail sur le projet SGRH (mai 2005), le Comité de la gestion du projet Oracle a toutefois indiqué que les conditions d'accès nécessaires pour calibrer le futur Grand réseau de communication ne dépendent pas seulement du SGRH, mais de l'ensemble des systèmes dont un bureau extérieur type a besoin, et que les exigences fonctionnelles de ces bureaux sont encore susceptibles d'évoluer par effet des nombreuses mesures de décentralisation en cours d'application actuellement.

86. Une infrastructure inadéquate du Grand réseau pourrait donc compromettre la qualité de la connectivité et entraver la réalisation de certains des objectifs du MGRH. Lors de la réunion des directeurs de division du Département de l'administration et des finances qui s'est tenue en août 2004, le concept clé du libre service a été entériné, mais il a été observé que si la mise en œuvre de ce projet était possible au Siège, en revanche son extension aux bureaux décentralisés pouvait avoir des répercussions importantes sur les coûts. Étant donné qu'une application réussie du modèle à travers le SGRH dépendra de la connectivité, la fourniture en temps voulu des ressources nécessaires constitue un facteur déterminant pour le projet.

87. Si la mise à niveau du Grand réseau de communication à l'échelle de l'Organisation ne devait pas être pas intégralement assurée du fait de son incidence financière, et qu'il soit donc nécessaire de limiter l'application du modèle au seul Siège, les objectifs fondamentaux du nouveau cadre fonctionnel en seraient compromis, tout comme les diverses initiatives de décentralisation des pouvoirs et des responsabilités dans les bureaux décentralisés.

88. L'Organisation a assuré qu'une proposition avait été approuvée depuis, consistant à doubler la bande passante totale du réseau de communication de l'Organisation et à attribuer ce supplément aux bureaux extérieurs en fonction des besoins plutôt que de manière globale.

L'Organisation a également informé qu'un financement était assuré pour l'exercice biennal 2006-2007 et les suivants.

89. Je recommande que l'Organisation continue de suivre de près les progrès accomplis dans la mise en place d'une infrastructure technologique adéquate pour que le MGRH et le SGRH puissent être mis en œuvre avec succès tant au Siège que sur le terrain.

Système de gestion des ressources humaines (SGRH)

90. La raison d'être du projet SGRH est de soutenir les nouveaux mécanismes de réforme et de responsabilisation qui doivent être progressivement mis en place au sein de l'Organisation. Les objectifs spécifiques du projet sont de permettre à la FAO de gérer ses ressources humaines de manière plus efficace, d'harmoniser la gestion des ressources humaines avec les objectifs de l'Organisation et de soutenir les fonctions requises par la gestion, la planification et le suivi des ressources humaines. Le projet vise également à intégrer le traitement des états de paie et des transactions aux fins de prestations et avantages en un système unique de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation, englobant Oracle–Finances, le système PIREs et toutes les autres applications administratives.

91. Depuis son lancement, le projet SGRH a toujours été doté de ressources insuffisantes, les coûts estimatifs du projet ayant toujours été supérieurs aux fonds disponibles. Le projet prévoyait une mise en œuvre par étapes basée sur l'analyse des écarts entre les fonctionnalités d'Oracle et les exigences fonctionnelles de l'Organisation. Ces écarts ont été classés en trois catégories: « obligatoires », « hautement souhaitables » et « souhaitables ». La mise en œuvre de solutions pour tous les écarts considérés comme « souhaitables » sera examinée plus tard, au cours de l'exécution du projet. L'Organisation a précisé qu'avec la création du Dispositif pour les dépenses d'équipement, le projet était maintenant financé jusqu'à la mise en fonction prévue vers la fin de 2006.

Questions concernant la dotation en personnel du projet SGRH

92. Des ressources humaines qualifiées et adéquates sont essentielles pour la bonne exécution d'un projet. Toutefois, la stratégie de l'Organisation quant à la dotation en personnel du projet a constamment évolué depuis le début. Les effectifs inadéquats ont causé des retards dans l'exécution des activités du projet, de sorte que les délais de réalisation initialement prévus ont dû être allongés.

93. Au départ, il était prévu de confier la gestion du projet à un personnel détaché, avec l'aide de ressources extérieures. Cette approche s'est toutefois révélée difficile à appliquer, car 30 pour cent seulement des effectifs prévus pour le projet ont pu être disponibles pour des raisons d'engagements professionnels et il a même été difficile de mobiliser des ressources

extérieures. En janvier 2003, une nouvelle stratégie prévoyant la création de postes pour le projet a été approuvée. Même ainsi, en janvier 2004, 3 fonctionnaires seulement étaient en poste, sur les 19 approuvés.

94. Le projet s'est heurté à plusieurs reprises à des difficultés dans le recrutement de consultants de haut niveau, dont les honoraires pour ce type d'activité technique spécialisée étaient souvent de loin supérieurs à ceux normalement offerts par l'Organisation. Pour pallier ces difficultés, des dérogations spéciales aux taux plafonds ont été accordées occasionnellement. En mars 2005, il a été décidé de lancer un appel d'offres pour une contribution de haut niveau. En raison des délais inhérents aux appels d'offres internationaux, ces ressources n'ont été disponibles qu'en décembre 2005. Il a été noté lors de la vérification qu'en 2005 la rotation du personnel avait été plutôt forte. Vingt-cinq personnes ont joint et/ou quitté le projet entre janvier 2005 et septembre 2005.

95. Il convient de noter ici que selon la charte du projet, un partenaire d'exécution devait être sélectionné au début de la phase 2 pour la conception, la configuration, l'élaboration, la mise à l'essai et le lancement du SGRH. Toutefois, en janvier 2004, il a été décidé qu'un tel partenaire n'était pas nécessaire car l'approche du projet reposait sur une solide équipe interne de gestion du projet en mesure de procurer des ressources extérieures et d'en contrôler l'utilisation. Cette approche paraissait également plutôt économique par rapport aux prestations qui auraient été fournies par un partenaire d'exécution. Or, il a été noté au cours de la vérification que le projet avait fait constamment appel à diverses ressources extérieures, dans la mesure où des contrats avaient été passés avec des sociétés comme Accenture, Softlabs et KBACE, outre Oracle. De fait, en décembre 2005, 29 des 41 personnes travaillant au projet avaient fait l'objet d'un recrutement externe. La décision initiale de ne pas avoir de partenaire d'exécution a donc perdu dans une certaine mesure sa justification le long du cycle du projet.

96. **Je recommande que les questions concernant la dotation en personnel du projet SGRH soient traitées de manière complète et cohérente afin que le projet puisse être doté de ressources humaines compétentes et qu'il soit ainsi possible de conclure les dernières phases en temps voulu.**

97. L'Organisation a déclaré que la direction du projet SGRH avait traité les questions de personnel relatives au projet et que le projet était en bonne voie pour être complété dans les délais prévus. Par ailleurs, les activités du projet SGRH pour 2006 et 2007 sont désormais intégralement financées.

Communication aux utilisateurs et gestion du changement

98. L'absence d'un programme cohérent pour la communication aux utilisateurs et la gestion du changement au sein du projet a été remarquée lors de la vérification. La charte du projet

indiquait que la participation des utilisateurs tout au long du projet était essentielle pour son résultat final. Elle prévoyait la constitution d'un groupe d'utilisateurs axé sur les ressources humaines, visant à garantir que les principales questions ne soient pas ignorées. Le groupe d'utilisateurs ne s'est toutefois réuni qu'en de rares occasions en 2005. L'Organisation a informé que la communication avec le groupe d'utilisateurs avait maintenant été reprise, avec l'avancée du projet.

99. En mars 2005, un consultant avait été chargé d'effectuer une analyse du programme de communication aux utilisateurs, mais en août 2005 il a été convenu, considérant le manque de certitude quant à l'impact du MGRH, que celui-ci ne préparerait qu'un rapport provisoire sur la gestion du changement. Le projet met actuellement au point une stratégie formelle pour la gestion du changement qui débutera lors du second semestre de 2006 et se poursuivra en 2007 et 2008, car il est prévu d'installer progressivement le MGRH.

100. La participation des bureaux extérieurs à la communication aux utilisateurs a été sporadique. Des vidéoconférences avec ces bureaux ont été organisées en 2004, mais aucune suite ne leur a été donnée en 2005. La phase pilote décentralisée de déploiement du système a été réduite, de sorte que les représentants des bureaux extérieurs ne participeront qu'à certaines sessions au Siège, pertinentes pour leurs activités et exigences. La phase pilote décentralisée ne s'est déroulée qu'en juillet 2006 lorsque des fonds à cette fin étaient disponibles. La priorité initialement donnée au Siège devrait rendre nécessaire une gestion prudente de l'acceptation des utilisateurs dans les bureaux décentralisés. D'autre part, il s'agit de tenir compte de la décentralisation accrue proposée dans les toutes dernières propositions de réforme.

101. L'Organisation a déclaré qu'elle était fermement engagée à faire avancer un programme de gestion du changement faisant intervenir les utilisateurs à tous les niveaux et dans tous les sites. Si le manque de fonds a été indiqué comme constituant un grave risque pour le projet, l'Organisation a assuré que cette question serait traitée de manière prioritaire dans le cadre des projets SGRH et MGRH.

102. L'Organisation a également indiqué qu'un processus de consultation avec les bureaux décentralisés avait désormais été mis en place et que des fonds lui avaient été destinés. Un plan de communication a été élaboré, la communication avec le groupe d'utilisateurs axé sur les ressources humaines a été reprise et un atelier de quatre jours a été organisé avec les représentants sur le terrain.

103. **Je recommande que l'Organisation établisse un plan global concernant la participation des utilisateurs – notamment de ceux des bureaux décentralisés – pour éviter qu'il soit nécessaire par la suite d'apporter des changements importants et coûteux au**

système. Une participation adéquate des utilisateurs et une gestion sans heurts du changement sont essentielles pour le système.

Formation des utilisateurs pour la mise au point du SGRH

104. Il a été observé lors de la vérification que l'étendue et la durée de la phase pilote de déploiement du système avaient été réduites. Cette phase constitue pour les utilisateurs la première occasion de voir quelle est la réponse donnée dans le système à leurs exigences « futures ». Elle prévoit l'examen de solutions visant à combler les écarts et leur confirmation, le démarrage d'activités de gestion du changement et l'intervention des utilisateurs. En mars 2005, la direction du projet a indiqué la nécessité de réduire le nombre des sessions de la phase pilote pour se maintenir dans les limites des crédits alloués. Par la suite, plusieurs options ont été recommandées, notamment de réduire le nombre de cycles, de conduire les sessions de manière informelle et de se concentrer uniquement sur la fonctionnalité principale et les exigences fonctionnelles prioritaires. De ce fait, le nombre des sessions organisées a diminué.

105. Initialement le flux de travaux concernant la communication aux utilisateurs et la formation prévoyait la formation de la totalité des utilisateurs au Siège et dans les bureaux régionaux et de pays, pour un coût estimé au départ à 1,23 million de dollars EU. Une nouvelle orientation a été approuvée en 2004, prévoyant l'inscription de la formation des utilisateurs parmi les programmes de l'Organisation, sous la responsabilité du Service de la valorisation des ressources humaines. La principale raison de ce changement d'approche est que la formation serait alors couverte par l'allocation de 1,35 pour cent aux activités de formation professionnelle, de sorte que le coût du projet serait réduit d'autant.

106. L'Organisation a assuré que des fonds avaient été dégagés pour la formation des utilisateurs du SGRH. Le programme de formation démarrera dans le courant du second semestre de 2006 et se poursuivra tout au long de l'année 2007.

107. **Je recommande, considérant son importance, que la formation des utilisateurs du SGRH soit suivie de près.**

Répartition des ressources humaines

108. Au cours des derniers exercices, l'Organisation a pu réduire ses coûts grâce à des gains d'efficacité. Les dépenses de personnel représentant la part la plus importante de son budget, des efforts résolus ont donc été déployés pour réduire les effectifs et décentraliser les activités de l'Organisation. Depuis plusieurs exercices, des changements importants ont été effectués au niveau de la répartition des ressources humaines.

109. Entre 1996-1997 et 2004-2005, les effectifs ont été réduits de 891 postes (21 pour cent), dont 96 pour cent appartenaient à la catégorie des Services généraux. Le nombre des

administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur a diminué, passant de 1 487 en 1996-1997, à 1 449 en 2004-2005, soit une contraction de 2,56 pour cent. L'abaissement du niveau des postes du cadre organique a néanmoins été important. Entre 1995 et 2004, le nombre des postes du grade P5 a diminué de 15 pour cent. Par ailleurs, les postes de niveau Directeur ont été réduits de 17 pour cent entre 1994 et 2005. En revanche, une augmentation de 22 pour cent a été enregistrée aux niveaux P1 à P3, pendant la même période. L'Organisation a déclaré que cela tenait à la stratégie de gestion des ressources humaines visant à constituer un cadre de jeunes administrateurs.

110. Il est noté que la diminution du nombre de fonctionnaires recrutés au plan international au cours de la dernière décennie était bien plus nette au Siège que pour l'ensemble de l'Organisation. Ainsi, alors que globalement les effectifs n'ont reculé que de 2,56 pour cent, le personnel au Siège est passé de 1 186 en 1996-1997 à 1 010 en 2004-2005, soit un fléchissement d'environ 15 pour cent. De nouvelles compressions des postes du cadre organique au Siège sont également envisagées dans les propositions de réforme. Si cette tendance se poursuit, les services de soutien et d'appui technique fournis à partir du Siège aux bureaux décentralisés risquent de ne pas être adéquats.

111. Par effet des mesures d'économie introduites à partir de 1994, 65 fonctionnaires internationaux chargés des programmes ont été remplacés par des fonctionnaires recrutés sur le plan national (FRN) dans les bureaux des Représentants de la FAO. Leur nombre était passé à 106 en 2004-2005. Les propositions de réforme 2006-2007 prévoyaient, outre le renforcement des Représentations par 45 postes de fonctionnaires FRN, l'ajout de 53 postes FRN pour les bureaux régionaux/sous-régionaux et les bureaux de liaison. Si la décision de faire plus largement appel à des fonctionnaires FRN est compréhensible dans le contexte actuel de réduction des ressources, l'Organisation se prive toutefois ainsi des avantages qui dérivent de l'utilisation de fonctionnaires internationaux dotés d'une expérience internationale et d'une plus grande largeur de vues.

112. L'Organisation a déclaré que les FRN étaient des fonctionnaires hautement qualifiés et avaient été examinés par le Comité de sélection du personnel du cadre organique. Dans le contexte national, ils apportent une connaissance approfondie de la culture locale, des pratiques administratives et juridiques et de la situation politique, qui justifie leur utilisation plutôt que celle d'un fonctionnaire recruté au plan international. Les contraintes budgétaires ne sont pas la seule raison du déploiement de fonctionnaires recrutés sur le plan national. L'Organisation a également indiqué que les exigences en matière de compétences ont été relevées pour tout le personnel et qu'un centre de perfectionnement des cadres était désormais opérationnel.

113. **Je recommande que l'Organisation poursuive ses efforts afin de renforcer les capacités de gestion de son personnel. Elle devrait également évaluer et définir attentivement les profils des fonctionnaires du cadre organique pour ne pas affaiblir ses compétences de haut niveau et ses capacités de leadership, son caractère international et le soutien qu'elle est en mesure de fournir aux bureaux extérieurs.**

Activités de formation professionnelle au Siège

114. La formation professionnelle, et notamment celle qui est dispensée au Siège, sont des activités importantes de l'Organisation, jouant un rôle fondamental dans la valorisation de ses ressources humaines grâce au transfert de connaissances et de compétences spécialisées aux effectifs. Il a été observé lors de la vérification que les activités de formation professionnelle étaient dans l'ensemble satisfaisantes.

Équilibre hommes-femmes

115. Assurer l'équilibre hommes-femmes dans toutes les catégories de postes, et en particulier aux postes de niveau supérieur et de direction, dans le respect du principe d'une répartition géographique équitable, constitue un objectif important au sein du système des Nations Unies, y compris la FAO.

116. Pour y parvenir, en 1994 l'Organisation avait fixé pour but d'élever à 35 pour cent la proportion des femmes dans la catégorie du cadre organique. En octobre 2005, le taux atteint était de 28,6 pour cent, dont 13,5 pour cent seulement aux niveaux D1 et supérieurs. Si au Siège le pourcentage de femmes occupant des postes du cadre organique est plutôt encourageant (34,3 pour cent), en revanche la situation est insatisfaisante dans les bureaux décentralisés où cette proportion atteint à peine 17,9 pour cent. Considérant que les recrutements de l'Organisation ont ralenti, et même cessé ces derniers temps, une amélioration substantielle de l'équilibre hommes-femmes est peu probable dans un avenir proche.

117. Concernant la répartition géographique des fonctionnaires de sexe féminin, au 31 décembre 2004, 32 pour cent seulement des postes de niveau Directeur étaient occupés par des ressortissantes de pays membres appartenant aux régions Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes, Proche-Orient et Pacifique Sud. Il en va de même pour les postes de la catégorie du cadre organique occupés par des femmes, avec 23 pour cent seulement de ressortissantes de pays membres d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et Caraïbes, du Proche-Orient et du Pacifique Sud.

118. **Je recommande que l'Organisation réoriente ses stratégies de recrutement afin que davantage de femmes soient recrutées dans la catégorie du cadre organique, en particulier à des postes de niveau supérieur, et tout en privilégiant les pays en développement particulièrement sous-représentés.**

119. L'Organisation a déclaré qu'elle tendait actuellement à réduire et bloquer les recrutements de personnel. Néanmoins elle s'efforce de recruter systématiquement davantage de femmes tout en corrigeant le déséquilibre géographique et en veillant à appliquer les critères de compétence les plus élevés.

VÉRIFICATION DES BUREAUX DÉCENTRALISÉS

120. Au cours de l'exercice biennal, des équipes de vérification externes ont visité deux bureaux régionaux, au Ghana et à Santiago, ainsi que neuf bureaux de pays. Quatre d'entre eux se trouvaient en Afrique, deux en Amérique latine et trois en Asie. La vérification a comporté l'examen des registres comptables et des pièces justificatives, des systèmes et des procédures, du Système de comptabilité de terrain, de la décentralisation des responsabilités opérationnelles, des achats et des inventaires. Un certain nombre de projets du PCT et du Fonds fiduciaire ont également été examinés.

121. Concernant le respect des règles et règlements de l'Organisation dans les opérations courantes de ces bureaux, aucune irrégularité grave n'a été observée. Les cas isolés décelés au cours de la vérification dans ces bureaux ont été traités ou sont sur le point de l'être.

Gestion des projets dans les bureaux décentralisés

122. Il a été noté pendant la vérification qu'un décalage de plusieurs mois entre l'approbation des projets et leur démarrage effectif sur le terrain n'était pas rare dans de nombreux bureaux. Divers facteurs tels qu'un retard dans la signature des documents de la part des gouvernements hôtes, le recrutement tardif du personnel compétent, des changements dans les ministères d'accueil etc., ont contribué au démarrage tardif des projets.

123. Des retards importants ont également été observés dans la clôture opérationnelle et financière officielle des projets, même après la conclusion de toutes les activités connexes. La non-présentation des rapports finals, ainsi que le non-ajustement des frais finals, ont été les deux principales raisons d'un tel retard. Selon les prévisions de l'Organisation, l'introduction de déclencheurs automatiques dans le Système d'information sur la gestion du programme de terrain et le suivi connexe assuré par le personnel au Siège et sur le terrain devraient améliorer la situation.

124. De graves irrégularités financières ont toutefois été constatées auprès de la Représentation de la FAO au Nigéria, dans la gestion du Programme spécial national pour la sécurité alimentaire. Il s'agissait notamment d'avances de caisse versées aux fonctionnaires et restées non ajustées au-delà de la période prescrite – dans certains cas pendant plus de deux ans –, de bons de paiement établis de manière incorrecte, de fichiers relatifs aux achats non disponibles, de chèques annulés et non ajustés dans les comptes. Il a également été noté durant la

vérification que malgré l'exécution d'un projet d'une telle importance dans ce pays, le poste de représentant de la FAO était resté vacant pendant longtemps. L'absence du représentant qui est également le responsable du budget, a contribué aux difficultés rencontrées par l'Organisation dans la gestion locale du projet sur le terrain, comme en témoignent les irrégularités constatées.

125. L'Organisation a répondu qu'un examen approfondi avait été entrepris et qu'une nouvelle structure de contrôle, prévoyant notamment une unité administrative de soutien spécialisée et qui sera mise en place au titre de la prochaine phase 2006-2010, avait alors été approuvée. Elle a également informé qu'un groupe de travail avait été constitué pour procéder à l'examen du programme PSSA au Nigéria. Un vérificateur interne résident est par ailleurs en voie de recrutement pour renforcer les contrôles.

126. Considérant la gravité des irrégularités constatées au sein de la Représentation de la FAO au Nigéria concernant le projet PSSA, je recommande que l'Organisation établisse un programme à échéance déterminée pour corriger dans la mesure du possible les irrégularités déjà survenues. Elle devrait également envisager l'introduction future de mécanismes de contrôle interne au moment de la formulation de projets d'une telle importance, mécanismes qui devraient être fonctionnels depuis le début des projets.

127. Concernant cette recommandation, l'Organisation a informé que des mesures visant à assurer à l'avenir un contrôle interne adéquat pour les projets de grande importance et prévoyant entre autres la présence d'un vérificateur interne recruté sur le plan international, avaient été approuvées par le Directeur général.

TROISIÈME PARTIE

VOYAGES OFFICIELS

Introduction

128. À l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), les voyages sont l'un des éléments clés de la mise en œuvre des programmes et des politiques de l'Organisation. Les frais engagés au titre des voyages pendant l'exercice biennal 2002-2003 ont totalisé 138,5 millions de dollars EU, soit 9,89 pour cent des dépenses totales de l'Organisation. Dans l'ensemble, les voyages peuvent être classés en différentes catégories: voyages de service effectués par des fonctionnaires et des consultants, voyages de personnes n'appartenant pas au personnel et voyages autorisés effectués par des fonctionnaires. De janvier 2002 à octobre 2004, 49 617 autorisations de voyage ont été émises, dont 38 800 concernaient des voyages de service.

129. L'Unité des voyages de l'Organisation relève directement du chef du Service d'appui à la gestion. Cette unité a été rattachée au Service d'appui à la gestion en janvier 2004. Le Chef d'unité est appuyé par trois groupes: i) Voyages, ii) Systèmes et iii) Transport et assurance.

Vérification extérieure: étendue et méthode

130. La vérification a porté sur les autorisations de voyage délivrées pendant l'exercice 2002-2003 et l'année civile 2004 (jusqu'en octobre 2004). L'objectif premier était d'analyser les politiques, les systèmes et les procédures mis en œuvre par l'Organisation dans le domaine des voyages. L'analyse a également porté sur les économies envisageables et sur la rationalisation des procédures en vigueur, en tenant compte des efforts déployés par l'Organisation pour réaliser des gains d'efficience au niveau des processus, en réduisant le coût des intrants, sans pour autant avoir d'impact matériel négatif sur les produits. La vérification était également axée sur l'environnement de contrôle global et sur le respect des dispositions du Manuel en vigueur.

131. Dans le cadre de la vérification, le Commissaire aux comptes a notamment eu recours aux procédures suivantes: questionnaires, entretiens et concertations, examen de fichiers et d'archives connexes de l'Unité des voyages et d'autres départements au Siège, et analyse des données informatisées de l'Unité des voyages, de la Division des systèmes et des techniques d'information (AFI) et de la Division des finances (AFF). La taille de l'échantillon d'autorisations de voyage a été déterminée de façon aléatoire et chaque échantillon a été évalué en fonction de divers attributs, comme la catégorie de voyage, les retards de traitement et l'itinéraire.

Services de voyage: Arrangements relatifs à la répartition des recettes

132. À l'heure actuelle, les services de voyage, comme l'émission de billets d'avion, sont gérés par un concessionnaire, qui a été contracté par l'Organisation en vue de fournir « l'ensemble des services relatifs aux voyages des fonctionnaires de l'Organisation et de toute personne pour laquelle l'Organisation autorise un voyage ». L'Organisation a également pris des mesures en vue de réaliser des économies dans le domaine des voyages par avion: définition de la classe autorisée pour chaque catégorie de cadres, utilisation de billets non endossables, adoption de l'itinéraire direct économique au prix le plus bas, etc.

133. L'arrangement conclu avec le concessionnaire repose sur un « modèle de répartition des recettes », en vertu duquel le concessionnaire est tenu de céder la commission qu'il reçoit des compagnies aériennes; de son côté, l'Organisation est tenue de régler au concessionnaire des honoraires de gestion représentant 4,5 pour cent de la valeur des billets, toutes taxes incluses (exception faite de la commission versée par les compagnies aériennes). Les bureaux, le mobilier, l'électricité, les articles de papeterie, ainsi que les frais d'entretien sont également à charge de l'Organisation.

134. Ce modèle de répartition des recettes, qui implique le versement d'honoraires de gestion calculés en fonction du prix des billets, est incompatible avec les mesures d'économie, car les recettes du concessionnaire sont directement subordonnées au volume et au prix des billets d'avion. De plus, le concessionnaire est le seul à pouvoir décider de l'itinéraire le moins cher pour un jour donné, ce qui a des conséquences sur ses recettes.

135. En 2000, la Guilde des agences de voyage commerciales européennes (*Guild of European Business Travel Agents*) a commandé une étude sur les produits aériens réguliers à Deloitte Consulting. Cette étude a permis de constater que toutes les compagnies aériennes accordaient, en plus de la commission de base, d'autres formes de rémunération aux agences de voyage. Ces rémunérations, qui souvent ne sont pas rendues publiques et découlent d'arrangements bilatéraux relatifs aux niveaux de service, sont fonction du volume et de la croissance. Le modèle de répartition des recettes appliqué par l'Organisation ne tient pas compte de la rémunération supplémentaire reçue en règle générale par les agences de voyage.

136. Ce modèle fait abstraction du fait qu'un tel arrangement expose l'Organisation aux risques liés à l'augmentation des tarifs ou des taxes, alors que le concessionnaire tire profit de toute hausse. Les honoraires de gestion sont demeurés stables (4,5 pour cent), mais la commission qui doit être cédée à l'Organisation a considérablement diminué. Lorsque l'Organisation a signé le contrat en 1996, la commission versée par les compagnies aériennes était d'environ 7 pour cent et le fait de répercuter des honoraires de gestion de 4,5 pour cent était donc encore favorable à la FAO. En 2004, les compagnies aériennes ont abaissé la commission globale à 1 pour cent, ajoutant ainsi, pour chaque billet émis, un coût supplémentaire à charge de l'Organisation.

137. Ainsi, en 2003, avec une commission de 7 pour cent, les économies réalisées par l'Organisation représentaient jusqu'à 2,8 pour cent du coût des billets. En 2004, après la chute de la commission à 1 pour cent, l'Organisation a dû supporter un coût supplémentaire représentant jusqu'à 3,5 pour cent de la valeur des billets.

138. Consciente du fait que le secteur du voyage a connu de grandes mutations depuis le dernier appel d'offres et que les conditions alors en vigueur en ce qui concerne les commissions versées par les compagnies aériennes n'étaient plus les mêmes, l'Organisation a décidé de lancer un nouvel appel d'offres pour ce contrat. Un groupe interdépartemental établi à ces fins avait tenu compte de ces éléments. Il avait également fait savoir que le nouvel appel d'offres émis était fondé sur les frais de transaction plutôt que sur la répartition des recettes.

139. **Je recommande à l'Organisation de clore l'appel d'offres et de conclure un contrat dans les plus brefs délais, afin d'éviter les coûts supplémentaires qui sont à sa charge pour l'instant.**

Impact des mesures d'économie

140. Une analyse de données a permis de constater que les objectifs visés par plusieurs mesures d'économie prises par l'Organisation n'étaient pas encore atteints. En vertu de l'article 401.3.32 du Manuel et de la circulaire relative aux économies concernant les voyages datée du 22 janvier 1996, pour les niveaux D2 et inférieurs, la classe autorisée est celle immédiatement au-dessous de la première classe quand la durée du vol dépasse neuf heures. Pour une durée de vol de neuf heures ou moins, le transport s'effectue en classe économique. Seuls les billets d'avion non endossables sont autorisés par l'Organisation. Les directeurs des services médicaux des organisations du système des Nations Unies avaient recommandé que, pour raison de santé, tous les voyages de plus de cinq heures soient effectués en classe affaire. Il a été constaté que la FAO figurait parmi les institutions des Nations Unies les plus économes en ce qui concerne les voyages en classe affaires, car elle a pour politique d'autoriser les voyages dans cette classe lorsque la durée du déplacement est supérieure à neuf heures. Mais pour réaliser des économies grâce à une telle pratique, qui n'a pas fait l'objet d'un examen, il conviendrait surtout de contrôler les itinéraires aériens et les délais d'attente aux aéroports de correspondance.

141. Les dépenses relatives à la classe affaires représentent le double de celles relatives à la classe économique, comme le montre le tableau ci-après:

(en €)

2002		2003		2004 (jusqu'à octobre)	
Classe affaires	Classe économique	Classe affaires	Classe économique	Classe affaires	Classe économique
8 423 767	4 165 628	8 635 337	4 100 311	6 070 999	1 891 502

142. L'analyse des demandes de remboursement de frais de voyage relatives à l'échantillon étudié a montré que, dans plusieurs cas, des personnes avaient voyagé en classe affaire car la durée d'attente aux aéroports de correspondance, ajoutée à la durée effective de vol, portait la durée du voyage à plus de neuf heures. L'Organisation ne dispose d'aucun mécanisme permettant de garantir que les itinéraires aériens décidés par le concessionnaire sont effectivement les plus directs et les plus économiques.

143. L'Organisation a fait savoir qu'elle avait depuis longtemps pour pratique de définir la durée de vol comme étant le délai écoulé de l'heure de départ prévue de la station officielle à l'heure d'arrivée à l'escale officielle suivante.

144. **Je recommande que la section du Manuel soit révisée de façon à préciser la définition de la durée du voyage. Je recommande également à l'Organisation de définir des mécanismes permettant de vérifier, au moins par sondage, l'application des règlements en vigueur.**

Avis de paiement de passage

145. Les avis de paiement de passage donne pour instructions au concessionnaire d'acheter des billets pour le compte de voyageurs au départ d'une ville autre que ROME. Cet arrangement coûte particulièrement cher à l'Organisation. En ce qui concerne la valeur, les avis de paiement de passage représentaient 35,28 pour cent et 33,44 pour cent de la valeur totale des billets au cours des deux années considérées, comme l'indique le tableau ci-après:

	Montant (en €)	
	2002	2003
Nombre total de billets émis	11 805 926	12 258 882
Avis de paiement de passage	4 165 628	4 100 311
Avis de paiement de passage par rapport au nombre total de billets	35,28 %	33,44 %

146. Les coûts liés aux avis de paiement de passage sont élevés, car ils impliquent des voyages dont Rome n'est pas le lieu de départ et pour lesquels l'agence de voyage ne peut pas obtenir les réductions habituelles. En plus du prix élevé du billet, la compagnie aérienne qui émet le billet fait payer un montant supplémentaire, qui est imputé à l'Organisation.

147. L'Organisation a constaté que le nombre de billets prépayés avait considérablement diminué en 2003 et 2004, ce qui montre qu'elle applique déjà d'autres méthodes d'achat des billets. L'Organisation a également constaté qu'en règle générale, les avis de paiement de passage étaient émis soit pour des pays où la FAO ou le PNUD ne disposaient pas de bureau (comme l'Europe, le Japon et l'Australie), soit pour des vols en direction et en provenance de l'Afrique, pour lesquels l'agence de voyage à Rome est mieux à même de réserver des billets, car elle dispose de devises plus fortes et de systèmes informatiques plus opérationnels.

148. **Je recommande à l'Organisation de continuer de prendre des mesures visant à diminuer le nombre d'avis de paiement de passage, dans l'objectif de réaliser des économies.**

Versement d'un montant forfaitaire pour les congés dans les foyers, l'entrée en fonction, les transferts, le rapatriement, etc.

149. À compter du 1^{er} juin 1990, l'Organisation a mis en œuvre un système optionnel de versement d'un montant forfaitaire, parallèlement aux arrangements habituels de voyage pour les congés dans les foyers, les voyages dans la famille et les indemnités pour voyages en cours d'études. Ce montant forfaitaire avait pour objectif de couvrir tous les frais de voyage et représentait 80 pour cent du prix total du billet jusqu'à l'aéroport le plus proche de la destination du fonctionnaire déclarée comme base pour les congés dans les foyers, auquel le fonctionnaire aurait eu droit en vertu des règles de la FAO relatives aux voyages. Une fois le voyage effectué, il était demandé aux fonctionnaires de présenter une déclaration de voyage dans les 90 jours suivant le retour, i) certifiant que le voyage avait effectivement été accompli et que ii) le fonctionnaire avait passé un minimum de sept jours dans son pays d'origine iii) et précisant le nom des membres de la famille ayant effectué le voyage, les dates et l'itinéraire.

150. Les dépenses relatives aux voyages autorisés ont totalisé 16,89 millions dollars EU en 2000-2001 et 18,15 millions dollars EU en 2002-2003. L'examen de quelques demandes de remboursement de frais de voyage a montré que, souvent, les fonctionnaires avaient pu économiser des montants considérables en achetant des billets à prix inférieur. Lorsque ces procédures ont été introduites en 1990, il n'était pas aussi aisé de se procurer des billets bon marché et l'Organisation émettait des billets intégralement payés, y compris pour les voyages de service. Même si l'Organisation n'a recours aujourd'hui qu'à des billets non endossables pour les voyages de service, les avances relatives au montant forfaitaire sont calculées en fonction du prix total payé.

151. Les montants forfaitaires versés étaient comptabilisés en tant qu'avance accordée aux fonctionnaires et, après réception de la confirmation du voyage, une demande de remboursement de frais de voyage était émise pour autoriser l'avance. Depuis le 1^{er} février 2004, principalement en vue de réaliser des économies au niveau de l'émission et du traitement des demandes de remboursement de frais de voyage, les avances sont défrayées immédiatement et la confirmation du voyage est contrôlée par voie électronique. Lors de la vérification des comptes, il a été constaté qu'un montant de 182 136,01 dollars EU était dû par 60 fonctionnaires pour la période antérieure au 1^{er} février 2004. De la même façon, pour la période suivant le 1^{er} février 2004, un montant de 350 087 dollars EU devait encore être certifié (au 1^{er} octobre 2004) pour 124 fonctionnaires; sur ce nombre, 35 fonctionnaires ont présenté des arriérés pendant plus de 180 jours, totalisant 92 385 dollars EU. L'Organisation n'a effectué aucune évaluation des risques du point de vue du contrôle interne lorsqu'elle a introduit ces mesures. Deux cas de fraudes impliquant de fausses confirmations ont déjà été signalés. Les économies administratives réalisées grâce à la non-soumission de demandes de remboursement liées à ce type de voyages

doivent également être compensées par les coûts liés au contrôle des ajustements d'avances et aux risques pour l'environnement de contrôle.

152. L'Organisation a fait savoir qu'elle avait commencé à demander plus systématiquement les confirmations au second semestre 2004 et que le recouvrement mensuel des avances dues, concernant les montants forfaitaires, avait débuté en février 2005.

153. En ce qui concerne le contrôle interne, l'Organisation a fait savoir que les services de vérification intérieure des comptes (Bureau de l'Inspecteur général) avaient envisagé de contrôler par sondage les documents relatifs à ces voyages, dans le cadre de leur plan régulier de vérification des comptes. L'efficacité des procédures et les risques pour le contrôle interne seront également analysés après l'examen du Bureau de l'Inspecteur général.

154. Je recommande à l'Organisation de continuer à prendre des mesures afin que les fonctionnaires soumettent des preuves de leurs voyages dans les délais prescrits. Je recommande également au Bureau de l'Inspecteur général d'effectuer rapidement le premier examen des paiements de montants forfaitaires et des documents y afférents, afin que l'Organisation puisse évaluer l'efficacité des procédures et les risques que celles-ci sont susceptibles de créer pour l'environnement de contrôle.

Examen d'ATLAS

155. Le progiciel ATLAS a été mis en application en mai 1999, en vue de permettre à l'Organisation de disposer de fonctions de comptabilité et d'informations relatives aux voyages. Mis au point par une entreprise privée à l'intention de l'Agence internationale de l'énergie atomique, ce logiciel a ensuite été adapté aux différentes organisations des Nations Unies qui l'ont adopté. Les frais initiaux engagés par l'Organisation pour le développement du système étaient de 250 000 dollars EU. En plus de ces frais, les montants suivants ont été engagés (en date de la vérification): 80 000 dollars EU pour son adaptation, 24 380 dollars EU pour l'engagement de consultants spécialisés et 196 000 dollars EU pour la maintenance.

156. Conformément à ses caractéristiques, le système ATLAS devait fournir les services suivants: automatisation des procédures, informations en ligne relatives aux voyages, contrôle uniformisé des voyages pour l'ensemble de l'Organisation, fonctions avancées pour la production de rapports, productivité accrue pour les responsables des voyages et qualité supérieure des données liées aux voyages. Il était également prévu que les bénéfices en découlant compensent nettement les coûts.

157. Le progiciel est protégé par des droits de propriété détenus par l'entreprise qui l'a conçu, même s'il a été principalement mis au point à l'intention de l'AIEA et de la FAO. Bien qu'une analyse de la pertinence de ce système pour l'Organisation ait été effectuée et que celle-ci ait

approuvé la proposition détaillée présentée par l'entreprise concernant le système, il a été constaté qu'entre la première mise en service et octobre 2004, un total de 725 « demandes de modification du système » ont été émises, la plupart concernant des améliorations. Sur ces 725 demandes, 676 ont été classées, 37 doivent faire l'objet de mesures de la part du client et 12 concernent l'entreprise, qui doit répondre à de nouveaux besoins.

158. Il a été constaté que la version d'ATLAS était la version 2.5.0. La version 2.6.0 et la version 2.7.4, qui a remplacé la version 2.6.0, ont été reçues dans le cadre du soutien de maintenance annuel et font l'objet d'essais pour utilisateurs. Même s'il était prévu de remplacer le système ATLAS en 2001 et si le projet devait être financé par les arriérés dont dispose l'Organisation pour le développement de différents systèmes, le plan a été ajourné *sine die*.

a) Application des politiques relatives aux voyages

159. Il a été envisagé que le système ATLAS appuie l'exécution des politiques mises en œuvre par l'Organisation en matière de voyages. Le système devait garantir l'utilisation des codes standard de l'Organisation, des codes de projet, des types de voyages, des classes de billets, des modes de déplacement, etc. Toutefois, pour diverses raisons, le système ne peut assurer l'exécution d'aucune politique relative aux voyages. Les politiques de l'Organisation définissent la classe autorisée pour les voyages en fonction du grade du voyageur et de la durée du vol. Or, la base de données ne contient pas l'heure effective de départ et d'arrivée. Il est donc impossible de calculer la durée du vol, qui détermine la classe autorisée. La base de données ne contient pas non plus de données relatives à la classe du billet effectivement utilisé. Elle n'effectue aucune vérification quant au grade du voyageur.

160. L'analyse du système ATLAS a montré qu'il disposait des tableaux permettant de mettre en mémoire les distances entre deux destinations et le prix des billets d'avion. Cependant, ces tableaux ne sont pas utilisables pour déterminer les droits associés aux voyages. Le fait est que ces tableaux ont été supprimés de la version 2.6.0 d'Atlas, qui fait actuellement l'objet d'essais en vue de sa mise en œuvre à la FAO.

161. Faute de ces informations, il n'est pas possible de vérifier si un voyage a été effectué dans le respect des politiques de l'Organisation. Le prix calculé par l'agence de voyage peut être saisi dans ATLAS, mais il n'est pas précisé si le coût du billet inclut le coût d'un voyage privé effectué parallèlement au voyage de service. Avec le système en place, l'unité chargée des voyages dépend entièrement de l'agence de voyage pour l'application de ces politiques.

b) Liens avec les agences de voyage

162. Il a été envisagé qu'ATLAS ait des liens étroits avec les agences de voyage. Mais le système ne peut interagir qu'avec une seule d'entre elles. À l'heure actuelle, le Siège et les

bureaux régionaux ont recours aux services de différentes agences de voyage. Pour l'instant, le système utilisé par l'agence de voyage au Siège n'intègre qu'Atlas. Dans les bureaux régionaux, les personnes devant voyager doivent obtenir le prix du billet hors ligne auprès de leur agence de voyage locale, puis saisir ce prix dans la section de l'Autorisation de voyage consacrée aux prévisions de voyage. De plus, les modifications apportées au prix du billet ou les annulations de billet concernant des voyages à partir du terrain et des bureaux régionaux ne peuvent pas être saisies dans le système.

c) Absence de vérification concernant la validité dans ATLAS

163. Dans tous les systèmes informatisés, la possibilité d'effectuer des vérifications concernant la validité des données élimine le risque d'erreurs humaines, en garantissant l'intégrité des données. Il a été constaté que le système ATLAS présentait des lacunes à cet égard. Il n'est pas possible d'effectuer des vérifications de validité sur les champs contenant des dates. Pour plusieurs autorisations de voyage, il a été constaté que la date de la fin du voyage était antérieure à la date du début du voyage, ce qui empêche toute analyse pertinente des champs contenant des dates. En réalité, dans plusieurs cas, les données saisies dans ATLAS n'étaient pas fiables. De nombreuses fonctions qui auraient pu être automatisées, comme le calcul des indemnités journalières de subsistance fondées sur la date de départ et la date d'arrivée, continuent d'être effectuées manuellement.

164. La version actuelle d'ATLAS n'est pas une version Web, ce qui constituera un obstacle majeur à la décentralisation des autorisations de voyage et du traitement des données relatives aux voyages.

165. Ainsi, en tant que progiciel, ATLAS n'est pas entièrement adapté à des opérations exhaustives de traitement et de contrôle des données de voyages. Les inconvénients mentionnés aux paragraphes précédents vont constituer des obstacles non négligeables à la décentralisation future du traitement et du contrôle des demandes de remboursement relatives aux voyages. La décentralisation des opérations d'émission de billets d'avion, grâce à laquelle l'Organisation peut réaliser des économies considérables, sera également entravée par ces inconvénients liés à ATLAS.

166. L'Organisation a fait savoir, dans sa réponse, que le remplacement du système consacré aux voyages avait été inclus dans le Plan de dépenses d'équipement, qui sera soumis à la Conférence en novembre 2005. Une fois approuvé, et sous réserve de la disponibilité de fonds suffisants pour couvrir les coûts externes liés à l'achat et au développement et des coûts internes liés au soutien et aux effectifs, le système pourrait éventuellement être remplacé pendant l'exercice biennal 2006-2007, ce qui permettra à l'Organisation de pallier certains inconvénients soulignés et de répondre aux besoins actuels et futurs.

167. **Je recommande à l'Organisation de poursuivre le processus visant le remplacement du système consacré aux voyages, de façon à ce que celui-ci réponde à ses besoins actuels et futurs. Je recommande également l'allocation de ressources adéquates afin que l'Organisation dispose d'un progiciel de contrôle des voyages sur le Web, entièrement intégré aux applications Oracle Financial.**

Autres frais figurant dans les autorisations de voyage

168. En vertu de l'article 302.7.551 du Règlement du personnel, les faux frais légitimement engagés par un fonctionnaire pour raisons de service ou à l'occasion d'un voyage autorisé sont remboursables par l'Organisation à l'achèvement du voyage. Il a été constaté pendant la vérification des comptes que les « Autres frais » déclarés dans les demandes de remboursement de frais de voyage étaient compris entre 0,05 dollar EU et 30 000 dollars EU. Ces frais concernaient notamment les éléments suivants: indemnités journalières de subsistance spéciales, billets d'avion, excédent de bagage, prime de risque, honoraires relatifs à des délégués spéciaux, frais liés aux visites, interprète et frais de représentation. Les honoraires versés aux délégués spéciaux étaient également comptabilisés dans cette ligne budgétaire. Dans certains cas, y figuraient également les frais liés aux billets d'avion.

169. Certains de ces frais ne sont pas liés à des voyages, mais ont néanmoins été comptabilisés dans ces lignes. Cette pratique augmente les frais comptabilisés au titre des voyages. Théoriquement, ces frais auraient dû être comptabilisés dans les lignes budgétaires respectives des programmes concernés.

170. L'Organisation a admis qu'il convenait de prendre des mesures dans ce domaine. Elle a fait valoir que les dépenses pouvant être comptabilisées sous la rubrique « Autres frais » y figuraient désormais et que des mesures avaient été prises en vue d'amender la liste des frais de voyage configurée dans ATLAS. Une fois la nouvelle configuration de la liste parachevée, des lignes directrices seront communiquées aux utilisateurs.

171. **Je recommande que la nouvelle configuration de la liste des frais de voyage soit parachevée dans les plus brefs délais et que des lignes directrices appropriées soient communiquées.**

EXAMEN DES CONTRATS LOCAUX

Introduction

172. Les achats de biens et de services sont l'une des activités importantes de l'Organisation. Ils sont régis par les procédures établies à la section 502 du Manuel de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Les activités d'achats ont pour principal objectif l'acquisition de biens et de services et l'exécution de travaux en temps utile,

avec mise en concurrence et de manière transparente, afin de garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources.

173. Le Service des contrats et des achats (AFSP) au Siège est chargé essentiellement d'assurer des services d'achat par contrats, sur demande des divisions ou départements concernés. Les contrats d'impression relèvent toutefois de la Division de l'information du Département des affaires générales et de l'information.

174. Durant l'exercice 2002-2003, les dépenses engagées au titre de ces contrats ont représenté approximativement 9,8 pour cent (137,6 millions de dollars EU) des dépenses de l'Organisation (1 399,8 millions de dollars EU). Entre janvier 2003 et août 2004, approximativement 127 millions de dollars EU ont été engagés au titre de 161 contrats. En outre, environ 4,7 millions de dollars EU ont été dépensés entre janvier 2003 et novembre 2004 pour 1 722 contrats d'impression.

175. Les contrats conclus par AFSP et examinés dans le cadre de la vérification peuvent être classés en deux catégories. La première catégorie correspond à des contrats de travaux, c'est-à-dire des contrats ponctuels pour des travaux ou des services spécifiques. La seconde catégorie concerne des contrats permanents relatifs à la fourniture de services continus comme l'entretien des installations, les services de courrier et de repostage, etc. La seconde catégorie de contrats correspond, dans la plupart des cas, à une externalisation des activités par l'Organisation.

Portée de la vérification externe et méthode de vérification des comptes

176. La vérification avait pour principal objectif d'examiner les politiques, les systèmes et les procédures de l'Organisation en matière de contrats. Les possibilités d'économie ainsi que d'amélioration des procédures en vigueur ont aussi été étudiées. Les efforts déployés par la FAO pour réaliser des gains d'efficience axés sur les processus grâce à des réductions du coût des intrants sans impact négatif sur les produits ont été pris en compte lors de la conduite de la vérification. De plus, la vérification a porté sur la structure générale de contrôle et le respect des dispositions du Manuel.

177. L'exercice de vérification des comptes reposait sur un échantillon de contrats conclus par l'Organisation au Siège entre janvier 2003 et août 2004. Pour AFSP, un échantillon de 39 contrats a été établi sur la base de la stratification de la valeur monétaire de ces contrats. Pour les contrats d'impression, un échantillon aléatoire a été choisi.

Externalisation par l'Organisation

178. On entend par externalisation la passation d'un contrat avec un tiers en vue de l'exécution de tâches ou de la fourniture de services non fondamentaux (y compris, le cas échéant, de biens connexes), tâches et services qui ont été, ou pourraient être, exécutés ou fournis

par le personnel de l'Organisation. S'appuyant sur cette définition, l'Organisation externalise depuis quelques années nombre de ses activités. Il s'agit notamment de l'entretien des bâtiments, des services de jardinage et de transport, des travaux de maintenance électrique, de la réservation de billets d'avion, de l'entretien du matériel électronique et d'autres supports des technologies de l'information (TI) et même d'activités de mise au point de systèmes. L'externalisation a été reconnue comme l'une des principales stratégies susceptibles de faire réaliser des économies à l'Organisation. Dans le rapport intérimaire sur les gains d'efficacité soumis au Comité financier, d'autres externalisations ont été jugées possibles.

179. Il a été noté lors de la vérification que l'Organisation n'avait pas encore adopté de stratégie d'ensemble en matière d'externalisation. L'Organisation semble avoir limité son intérêt aux gains d'efficacité, l'externalisation étant considérée, en règle générale, uniquement sous cet aspect. Plusieurs autres questions, comme l'impact sur les coûts, les indicateurs de mesure de la qualité pour évaluer la fourniture des services, l'impact sur le personnel, le nombre des prestataires de services pour fournir les services tant au Siège que sur le terrain compte tenu de la décentralisation de l'Organisation, restent dans une large mesure sans réponse.

180. L'Organisation a fait valoir que le Comité financier avait déjà donné des directives – en particulier à sa quatre-vingt-neuvième session, en mai 1998 – à l'occasion de l'examen du Rapport du Corps commun d'inspection (JIU/REP/97/5) sur « l'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité pour les organismes des Nations Unies ». Le Corps commun d'inspection (CCI) avait en fait recommandé d'établir un énoncé de la politique à suivre, mais le Comité financier avait fait observer que l'externalisation était une pratique habituelle au sein de l'Organisation et que les recommandations soit avaient déjà été appliquées, soit n'étaient pas pertinentes pour l'Organisation compte tenu de l'expérience acquise dans ce domaine.

181. Depuis, les opérations externalisées de l'Organisation sont en forte expansion. Une importante décentralisation des activités de l'Organisation a aussi eu lieu. Par ailleurs, l'Assemblée générale des Nations Unies, en décembre 2000, a adopté une résolution (55/232) sur les pratiques d'externalisation au sein de l'Organisation des Nations Unies. Des rapports périodiques sont soumis à l'Assemblée générale par le Secrétaire général sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la résolution susmentionnée. Des orientations analogues n'ont pas été constatées au sein de la FAO.

182. **Je recommande que, compte tenu de l'évolution des conditions, l'Organisation élabore des orientations ou directives détaillées – sur des questions comme l'impact sur les coûts, l'impact sur le personnel, les indicateurs de mesure de la qualité et la décentralisation des services – régissant l'externalisation de ses opérations tant au Siège**

que dans les bureaux décentralisés pour approbation à l'échelon approprié par les organes directeurs.

Introduction du facteur coûts dans les procédures d'appel d'offres

183. Jusqu'à présent, l'Organisation a eu recours à l'externalisation selon les procédures contractuelles énoncées dans le Manuel. La Section 502.6.32 du Manuel, qui régit pour l'essentiel les procédures d'appel d'offres pour ces contrats, prévoit l'adjudication des contrats aux soumissionnaires qui présentent le meilleur devis descriptif, sous réserve des disponibilités budgétaires pour cette activité particulière. Dans certains cas, des critères ponctuels peuvent être adoptés, comme la tolérance d'une différence de 25 pour cent entre le meilleur devis descriptif et le meilleur devis suivant.

184. Bien que l'Organisation ait déployé des efforts considérables pour réaliser des économies grâce à l'externalisation, il a été noté que les dispositions du Manuel permettent de passer un marché en fonction du meilleur devis descriptif, sans considération des coûts. Ce processus prévoit l'appel d'offres – le plus souvent selon un système de deux soumissions, avec évaluation de celles-ci en fonction de paramètres techniques et adjudication du marché à l'entreprise ayant soumis le meilleur devis descriptif.

185. Durant la vérification, il a été constaté que très souvent les devis descriptifs présentés par les soumissionnaires ne présentaient pas de grandes différences, ce qui n'était pas le cas pour les devis estimatifs. Cependant, comme le marché était adjugé au meilleur devis descriptif sans qu'il soit tenu compte des différences au niveau des offres financières, d'importantes occasions de réduire les coûts ont ainsi été perdues.

186. La vérification des contrats ayant trait notamment aux technologies de l'information montre qu'en acceptant le meilleur devis descriptif sans tenir compte des coûts, l'Organisation a perdu des occasions de faire des économies importantes. La différence entre le meilleur devis descriptif et le second choix est très souvent négligeable alors que les différences de coûts sont importantes. Ces contrats portent sur le déploiement de personnel pour accomplir différentes tâches liées aux systèmes d'information de l'Organisation. Des contrats cadres spécifiant les tarifs pour chaque catégorie de personnel, ainsi que le nom des personnes concernées sont conclus par AFSP avec les sociétés. Dans le cas de déploiement individuel pour une tâche spécifique, des bons de travaux sont établis par la Division des systèmes et des techniques d'information (AFI) en fonction des besoins. Ces contrats sont émis après évaluation technique et, conformément aux pratiques de l'Organisation, le marché est adjugé à la société ayant soumis la meilleure offre technique.

187. L'Organisation est convenue d'envisager de modifier le Manuel afin d'inclure les coûts parmi les paramètres du processus d'appel d'offres en vue de réaliser des économies. Elle a informé que la question avait été inscrite à l'ordre du jour du Groupe de travail sur les achats, chargé de l'examen de dispositions du Manuel régissant les achats.

188. Je recommande que l'Organisation amende les dispositions du Manuel afin d'inclure les coûts comme facteur important pour l'adjudication de tout marché. Les paramètres techniques et les coûts devraient avoir une juste pondération pour optimiser l'utilisation des ressources de l'Organisation.

Évaluation des soumissions

189. Les directives de l'Organisation des Nations Unies précisent que pour lancer un processus d'externalisation les gestionnaires de programme doivent examiner toutes les solutions possibles, faire une analyse coûts-avantages, préparer une première estimation des coûts, établir une liste adéquate de fournisseurs, le cas échéant, par annonces, déterminer les critères de qualité et évaluer différents facteurs de risque. Bien que ces directives ne soient pas automatiquement applicables à l'Organisation, elles énoncent de bonnes pratiques pour l'externalisation. Il a été noté qu'à l'exception d'un contrat de déménagement de mobilier et d'effets personnels, pour lequel un spécialiste a été nommé comme consultant pour étudier en détail les conditions du marché et pour établir des paramètres techniques utiles pour les contrats et la méthodologie d'évaluation des soumissions, l'Organisation n'a pas entrepris d'exercice de ce type pour d'autres contrats.

190. Les dispositions du Manuel régissant les opérations d'externalisation au sein de l'Organisation ne prévoient aucune de ces mesures. La détermination de critères de qualité pour évaluer les soumissions est de la plus grande importance pour l'Organisation dans la mesure où, selon les dispositions en vigueur du Manuel, l'évaluation technique a un avantage intrinsèque par rapport aux devis estimatifs. L'évaluation technique et, surtout, la détermination des paramètres techniques pour une telle évaluation, deviennent des facteurs clés pour l'évaluation des soumissions.

191. Les cas examinés durant la vérification montraient que les paramètres techniques utilisés pour évaluer les offres différaient largement sur le plan du champ d'application, de la teneur et de la méthodologie. Dans le cas d'un marché pour le déménagement de mobilier et effets personnels etc., des paramètres techniques complexes avec un système de points pour chacun des paramètres (pour un total de 500 points) avaient été établis. Ces points étaient répartis entre différentes rubriques comme Descriptif de la société, Administration, Opérations, etc., auxquelles étaient attribués des paramètres. En revanche, pour les contrats liés à des prestations de services informatiques, trois grands paramètres – (pour un total de 100 points) – comme,

« expérience générale de la société dans le domaine du service sous contrat requis » (20 points), « expérience spécifique et prestations antérieures » (30 points) et « personnel délégué » (50 points) étaient pris en compte. Dans un autre cas de marché pour le nettoyage des bâtiments, de petits travaux de bricolage, etc., le système de devis estimatif était suivi de quelques critères obligatoires, selon une formule acceptable/inacceptable.

192. L'Organisation a indiqué dans sa réponse que si la disposition du Manuel ne constitue pas en elle-même un ensemble minimal de directives, l'Unité concernée offre un cadre qui peut être utilisé durant l'évaluation des devis descriptifs. Les directives sont aussi approuvées par le Directeur de la Division des services administratifs ou le Comité des achats, selon le cas.

193. Je recommande que l'Organisation élabore et étaye par tout document utile des principes régissant les prescriptions relatives aux devis descriptifs ou autres. Il conviendrait aussi d'élaborer et de documenter un ensemble minimal de paramètres pour l'évaluation technique prenant en compte les bonnes pratiques d'autres organisations internationales. Les autres directives que la complexité de certains marchés rendrait nécessaires devraient être complémentaires.

Réponse insuffisante des fournisseurs

194. Les dispositions du Manuel prévoient que les activités d'achat ont pour principal objectif l'acquisition de biens et de services et l'exécution de travaux avec mise en concurrence et de manière transparente. Nous estimons que l'un des moyens importants pour faire jouer la concurrence est d'élargir la base de données des fournisseurs et de garantir le plus grand nombre possible de réponses de fournisseurs pour chaque appel d'offres.

195. La vérification montre que la réponse des fournisseurs est souvent très insuffisante. Dans un cas extrême, les soumissions n'ont représenté que 6 pour cent des appels d'offres. En général, le taux de réponse se situe entre 20 et 30 pour cent et la plupart du temps l'Organisation doit choisir entre 3 ou 4 soumissions, alors que les invitations à appel d'offres étaient considérablement plus nombreuses.

196. Dans certains cas, des soumissions n'ont pas été prises en considération car les soumissionnaires n'avaient pas les compétences attendues de l'Organisation. Dans un cas, sur 12 fournisseurs ayant présenté des soumissions, sept ont été exclus, dont six parce qu'aucun de leurs clients n'avaient de bâtiments et de services correspondant à ceux de l'Organisation. Ces fournisseurs n'auraient jamais dû être invités à soumissionner, ce qui aurait évité un gaspillage en correspondance et en temps de personnel. Ce qui précède témoigne de l'inadéquation des informations relatives aux fournisseurs.

197. Étant donné que l'Organisation ne lance pas d'appels d'offres par voie de presse ou de sites web, ni ne participe à des instruments comme le portail des Nations Unies pour le marché mondial, il importe au plus haut point d'élargir la base des fournisseurs pour que l'Organisation puisse continuer à respecter les critères de concurrence et de transparence.

198. Dans sa réponse, l'Organisation a déclaré que, compte tenu des difficultés de logistique souvent associées avec ses activités d'achat, elle considérait le taux de réponse de 20 à 30 pour cent comme non seulement satisfaisant, mais bon. Néanmoins, elle a déclaré que des efforts étaient déployés pour renforcer la base de données des fournisseurs, avec notamment la mise à jour des informations relatives aux inscriptions actuelles, la préqualification pour les nouvelles inscriptions et l'élargissement à de nouvelles zones géographiques.

199. **Je recommande que l'Organisation poursuive les efforts déployés pour renforcer la base de données des fournisseurs en vue d'améliorer le taux de réponse à ses appels d'offres.**

Gestion des contrats de travaux

200. Une façon d'optimiser l'utilisation des ressources lorsqu'il s'agit de contrats de travaux est de définir correctement les variables déterminant le prix et l'exécution du contrat. Autrement dit, il convient d'énoncer les spécifications avec le plus de précision possible, d'anticiper les variations et de structurer les termes du contrat de sorte que l'Organisation se prémunisse de manière suffisante et raisonnable contre les pertes, même en cas de modification ultérieure des spécifications, une fois les travaux commencés.

201. Le Service des contrats et achats (AFSP) reçoit la demande émanant du département ou des bureaux opérationnels et en principe conclut un contrat à forfait. Dans plusieurs cas, il a été noté que les travaux effectifs étaient en réalité inférieurs à ce qui était prévu dans le contrat, ce dont l'Organisation n'avait pu se prévaloir du fait des conditions forfaitaires du contrat.

202. Le Directeur de la Division de la bibliothèque et des systèmes documentaires (GIL) a fait une demande pour le transfert de 16 000 mètres linéaires de livres dans différents emplacements à Rome et leur retour après rénovation de la bibliothèque. Un contrat a été conclu pour une somme de 221 041 euros. Cependant, avant le démarrage des travaux, le volume des livres à transférer ne représentait plus que 14 050 mètres linéaires à la suite de l'élimination des documents inutiles, mais l'Organisation n'a pu renégocier le contrat à forfait. Bien au contraire, elle a dû verser une somme supplémentaire d'environ 29 000 euros du fait que les lieux n'étaient pas prêts à la date de démarrage indiquée dans le contrat et qu'une voie différente devait être empruntée pour le retour des livres.

203. En octobre 2003, AFSP a conclu un contrat pour le transport de marchandises de Gaziantep (Turquie) à Bagdad. Compte tenu des risques accrus encourus par les chauffeurs sur cet itinéraire, les tarifs ont été augmentés après la signature du contrat. Il s'agissait d'un contrat à forfait et l'une des variables importantes du contrat, à savoir la distance parcourue par le véhicule, n'entrait pas dans la fixation du prix du contrat. Le Ministère de l'agriculture a par la suite demandé à ce que la livraison se fasse à Mossoul, qui est beaucoup plus proche de la frontière turque que Bagdad. L'Organisation n'a pu tirer avantage du raccourcissement de la distance à parcourir étant donné qu'il s'agissait d'un contrat à forfait.

204. Dans un contrat conclu au titre d'un projet de fonds fiduciaire pour la construction d'un laboratoire d'analyse des sols en Érythrée, l'une des dispositions stipulait que le contractant serait payé en monnaie locale. Le contractant a demandé par la suite à être payé en dollars EU du fait de taux de change préférentiels, tout en s'engageant à ne pas demander de révision pour hausse des coûts. L'Organisation a accepté cette condition, assurant au contractant un gain d'environ 40 pour cent. La garantie bancaire donnée par le contractant à l'origine a été maintenue en monnaie locale. Il n'y a pas eu de modification du contrat pour faire état de l'assurance du contractant de ne pas réclamer de révision des prix. En résumé, les risques pour l'Organisation sont restés les mêmes mais l'Organisation n'a pas profité du taux de change préférentiel, qui a été répercuté sur le contractant.

205. Je recommande que l'Organisation insiste auprès des divisions qui font des demandes d'achat pour qu'elles établissent les spécifications avec le plus grand soin.

Application et gestion des contrats

206. L'Organisation a conclu de nombreux contrats de services, au titre desquels les contractants sont requis de fournir des services spécifiques de façon permanente. Ces contrats sont assortis de conditions sous forme d'amendes ou dommages-intérêts libératoires à percevoir en cas de manquement de la part du contractant au regard de la qualité et du calendrier prévus dans les contrats. La vérification a montré que, si les conditions prévues dans les contrats étaient très détaillées, elles n'étaient pas régulièrement appliquées.

207. Tout en reconnaissant que la non-application de certaines clauses peut être considérée comme nuisant à la transparence du processus d'achat, l'Organisation a fait observer que les coûts et les ressources doivent être pris en compte. Elle a aussi déclaré que le fait que les clauses pénales ne sont pas toujours appliquées dans leur intégralité n'est pas un motif suffisant pour ne pas les inscrire dans le contrat.

208. **Conscient que la vérification de chaque pièce justificative au regard des factures peut être un exercice coûteux nécessitant du personnel supplémentaire, je recommande d'effectuer un contrôle régulier, sur la base d'un sondage aléatoire, afin de s'assurer que l'exécution du contrat est conforme aux conditions prévues.**

Contrats d'impression

209. Les contrats d'impression ont été examinés sur la base d'un sondage aléatoire. Nous avons noté que la plupart des travaux d'impression réalisés à l'extérieur sont urgents. Conformément à la section 705.331 du Manuel, pour la fourniture de services d'impression, il peut être renoncé aux appels d'offres pour les raisons citées dans ladite section tandis que la section 705.332 spécifie les possibilités à cet égard pour le montant maximal spécifié. Dans les contrats d'impression examinés, il a été observé que la dérogation aux formalités d'appel d'offres était pratique courante, mais que ces cas n'avaient pas été administrés conformément aux dispositions du Manuel, l'approbation de l'autorité désignée n'ayant pas été obtenue.

210. L'Organisation est convenue qu'une déclaration signée de justification serait placée dans le dossier.

211. **Je recommande que tous les cas de dérogation aux procédures d'appel d'offres pour les contrats d'impression soient régularisés dans les meilleurs délais et qu'à l'avenir, ces dérogations soient approuvées par le comité désigné.**

Révision de prix

212. Dans bon nombre de contrats d'impression, des paiements supplémentaires doivent être effectués du fait de modifications des textes, graphiques ou autres composantes apportées après la conclusion du contrat. Ces variations de prix sont dues au fait que des modifications sont apportées après l'envoi du dossier final à l'imprimeur, les auteurs apportant souvent des changements de dernière minute aux travaux d'impression, ce qui entraîne des frais supplémentaires.

213. **Je recommande que l'Organisation déploie des efforts particuliers pour informer les divisions qui produisent les documents des répercussions financières des modifications de dernière minute effectuées après la remise des documents à l'imprimeur.**

QUATRIÈME PARTIE

AUTRES QUESTIONS

Passation par profits et pertes

214. L'article 10.4 du Règlement financier autorise le Directeur général à passer par profits et pertes le montant des pertes de fonds, fournitures, matériel et autres avoirs, sauf les arriérés de contributions. Un état de toutes les sommes passées par profits et pertes au cours de l'exercice doit être soumis au Commissaire aux comptes en même temps que les comptes définitifs.

215. Au cours de l'exercice biennal, des sommes ont été passées par profits et pertes dans trois cas. Une somme de 980 dollars EU, sur une avance opérationnelle de 13 800 dollars EU, qui avait été dérobée à un consultant dans sa chambre d'hôtel, a été passée par profits et pertes en septembre 2004. Un autre montant en liquide de 443 dollars EU, volé dans un bureau de projet, a été passé par profits et pertes en juillet 2004. Un montant de 74 980 dollars EU consistant en des chèques falsifiés remontant à 1998, a été passé par profits et pertes en novembre 2004. Il a été noté, lors de la vérification, que la passation par profits et pertes de ces montants avait été effectuée à la suite d'une enquête en bonne et due forme.

216. Durant l'exercice, le Directeur général a octroyé à titre gracieux un versement de 38 664 dollars EU à la famille d'un fonctionnaire porté disparu. Cette somme représentait l'équivalent du capital décès qui aurait été versé au membre de la famille remplissant les conditions requises en cas de décès du fonctionnaire. Le versement à titre gracieux a été accordé sur acceptation écrite par le conjoint que, quelle que soit l'évolution future du cas, aucune indemnité pour cessation de service ne serait autorisée, ni payée. Un autre montant de 5 000 dollars EU a été octroyé à la veuve d'un fonctionnaire de projet.

Cas de fraude ou de fraude présumée

217. Conformément au point 6 c) i) du mandat additionnel régissant la vérification externe, l'Organisation a soumis une liste de neuf cas de fraude ou de fraude présumée connus de l'Organisation pour l'exercice biennal 2004-2005, représentant un montant total de 42 519 dollars EU, ainsi que des renseignements concernant la suite donnée aux cas signalés précédemment.

218. Il a été noté que trois de ces neuf cas concernaient la présentation de demandes de remboursement frauduleuses au titre du Plan d'assurance maladie après cessation de service, de la part d'anciens fonctionnaires ou de personnes à leur charge. Tous ont été radiés du Plan. Deux cas concernaient la présentation de documents fallacieux relatifs à des frais de voyage et à des frais d'études. Dans les deux cas, les sommes versées ont été récupérées. Dans l'un des cas, le fonctionnaire a démissionné, dans l'autre il a été licencié. Trois cas concernaient la falsification de documents pour l'obtention d'un double paiement et pour détournement de fonds. Dans deux

cas, les fonctionnaires concernés ont été licenciés et dans le troisième – passation d'un accord de services personnels – la personne impliquée a été interdite de tout emploi futur. Enfin, le dernier cas concernait des irrégularités financières commises par un fonctionnaire détaché auprès des Nations Unies, qui a été licencié pour mauvaise conduite.

219. À mon avis, les mesures et sanctions appropriées ont été appliquées lorsqu'il y avait lieu dans les cas susmentionnés.

Remerciements

220. Je tiens à remercier le Directeur général et le personnel de la FAO de leur coopération et de leur aide pour la conduite de cette vérification.



(Vijayendra N. Kaul)
Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde