



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ FINANCIER

Cent soixante et unième session

Rome, 16-20 mai 2016

Rapport annuel de l'Inspecteur général - 2015

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

M. John Fitzsimon
Inspecteur général par intérim
OIG
Tél: + 3906 5705 4884

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



RÉSUMÉ ET OBSERVATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

- L'Inspecteur général par intérim a le plaisir de présenter au Comité financier le rapport d'activité annuel du Bureau de l'inspecteur général (le Bureau) pour l'année 2015, tel qu'il a été soumis au Directeur général. Ce rapport contient des informations sur les activités de vérification, d'enquête et d'inspection menées par le Bureau en 2015, ainsi que sur la gestion interne de celui-ci.
- Les activités de vérification du Bureau reposent sur un plan à évolution continue visant à garantir que, sur un cycle de trois exercices biennaux, dans l'état actuel des ressources allouées au Bureau, la gestion de tous les risques de niveau élevé auxquels l'Organisation est exposée, tels que recensés dans le registre des risques de l'Organisation mis à jour par le Bureau, fasse l'objet d'un examen indépendant, compte tenu des activités de contrôle assurées par le Bureau de l'évaluation et par le Commissaire aux comptes. En 2015, le périmètre d'activité du Bureau a été étendu à l'utilisation des ressources humaines hors personnel de l'Organisation pour donner suite à la demande du Comité financier qui, à sa cent quarante-huitième session, avait invité le Bureau à continuer de suivre de près cette utilisation. L'examen a évalué la mise en œuvre des changements apportés à la politique relative aux ressources humaines hors personnel.
- Le Rapport annuel contient des informations détaillées sur les résultats des vérifications et des activités d'enquête menées par le Bureau en 2015. Ces résultats se situent dans la droite ligne des conclusions du Bureau pour l'année précédente. Le Bureau constate que des mesures positives ont été mises en œuvre en 2015 dans le cadre de la transformation en cours pour faire de la FAO une organisation davantage axée sur les résultats, plus consciente des risques et plus transparente, et par conséquent sensiblement renforcée. En même temps, les vérifications menées par le Bureau en 2015 indiquent qu'il reste d'importants problèmes à résoudre dans un certain nombre de domaines essentiels à la durabilité de la transformation de l'Organisation et à l'obtention de gains d'efficience.

Observations du Directeur général

- Le Directeur général remercie le Bureau de l'Inspecteur général pour les travaux de vérification, d'enquête et d'inspection accomplis et les avis en matière de politique communiqués, qui ont facilité la direction et la gouvernance de l'Organisation.
- La Direction de haut niveau de l'Organisation doit rendre compte de la bonne mise en œuvre des recommandations du Bureau qu'elle a acceptées, mise en œuvre qui fait l'objet d'un examen périodique pendant l'année ainsi qu'en fin d'année. Les recommandations en question comprennent celles portant sur les domaines d'action importants examinés par le Bureau en 2015.
- Conformément à la demande formulée par le Comité financier à sa cent quarante-huitième session, la Direction a préparé un rapport de situation sur les mesures prises pour donner suite aux recommandations en suspens de longue date portant sur des risques élevés et, pour en faciliter la consultation, l'a joint en annexe au Rapport annuel de l'Inspecteur général (annexe E). D'autres informations pourront être apportées par les représentants de la Direction à la cent soixante et unième session du Comité financier, et l'état d'avancement des mesures prises pour appliquer les recommandations sera présenté dans les rapports trimestriels du Bureau au Directeur général.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à prendre note du Rapport annuel de l'Inspecteur général pour 2015.

Projet d'avis

- **Le Comité financier:**
 - **a apprécié la qualité du rapport et l'analyse des questions présentées, qui couvraient l'éventail complet des responsabilités incombant au Bureau de l'Inspecteur général de par son mandat, notant que les travaux ainsi présentés étaient particulièrement pertinents et offraient un bon outil de gestion et de gouvernance de l'Organisation;**
 - **a constaté avec satisfaction et encouragé la bonne coopération et la convergence de vues sur les questions de contrôle interne entre le Bureau de l'Inspecteur général et la Direction, ainsi que les efforts visant à favoriser la mise en œuvre des améliorations du contrôle, à savoir l'adoption de mesures convenues dont la mise en œuvre doit faire l'objet d'un suivi régulier;**
 - **a pris note des systèmes d'action de la FAO lorsqu'une enquête aboutit à des conclusions défavorables, en particulier du processus de sanction à l'égard des fournisseurs, tel qu'il s'applique aux tiers participant aux activités de la FAO et reconnus coupables de fraude, qui a été pleinement opérationnel en 2015 ;**
 - **s'est félicité de la réponse positive du Directeur général au rapport.**

Bureau de l'Inspecteur général

Rapport annuel

2015

Faits saillants

Le présent rapport fait le point sur les activités menées par le Bureau de l'Inspecteur général (OIG, ci-après «le Bureau») de la FAO en 2015.

Le Bureau assure le contrôle des programmes et des opérations de l'Organisation par le biais de vérifications internes, d'enquête et d'activités connexes, conformément au mandat énoncé dans sa Charte.

Depuis 2010, les activités de vérification du Bureau reposent sur un plan à évolution continue dont l'objectif est de faire en sorte que la gestion de tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée, tels qu'ils figurent dans le registre des risques institutionnels mis à jour par le Bureau, soit examinée sur un cycle défini (actuellement de trois exercices biennaux), et cela de manière indépendante et en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO.

En 2015, les principaux secteurs à faire l'objet d'une vérification formelle ont été les suivants: intégration des considérations de parité hommes-femmes dans le cadre stratégique; communication de l'Organisation; ressources humaines hors personnel; examen des activités de la Division des services administratifs; gestion des services et de la sécurité des systèmes informatiques; organisation des voyages; achats conjoints avec les organismes ayant leur siège à Rome, ONU-REDD, Unis dans l'action; CSC et intégration des opérations d'urgence dans les activités de développement. Comme les années précédentes, une grande partie des activités du Bureau est consacrée aux interventions hors Siège et aux opérations d'urgence, et cela en raison de la forte exposition aux risques que celles-ci entraînent pour l'Organisation. Cette vérification est effectuée dans le cadre de l'examen périodique du réseau de bureaux décentralisés de la FAO. D'autres vérifications inscrites dans le plan de travail 2015 étaient toujours en cours et devaient être achevées au début de 2016.

En 2015, le Bureau a publié 30 rapports de vérification et deux rapports d'inspection destinés à diverses unités opérationnelles de la FAO. Par ailleurs, le Bureau a publié trois notes de synthèse sur des questions diverses, à l'intention de la direction. Les rapports de vérification ont permis d'adresser à la direction – qui en a accepté plus de 98 pour cent – 370 recommandations et 182 rappels au respect des normes, politiques et procédures, l'ensemble visant à renforcer la gestion des risques, les procédures de contrôle interne et les processus de gouvernance de l'Organisation.

Le Bureau a classé 94 cas (79 affaires et 15 demandes d'avis) après examen par l'unité chargée des enquêtes et a publié au total 12 rapports d'enquête et sept notes de synthèse. Il continue de travailler en collaboration avec la direction afin de renforcer certains éléments du cadre d'intégrité de l'Organisation.

Le rapport annuel fournit d'autres informations sur les résultats des vérifications internes et des activités d'enquête menées par le Bureau en 2015. Ce dernier constate que les mesures mises en œuvre en 2015 dans le cadre des initiatives en cours de transformation de la FAO ont été positives et que l'Organisation est globalement plus axée sur les résultats, plus consciente des risques et plus transparente. D'autres améliorations ont été apportées au cadre d'intégrité de la FAO, et la direction a bien tenu compte des résultats des enquêtes menées sur des cas de faute de membres du personnel ou de tiers.

En même temps, les activités de vérification menées par le Bureau en 2015, telles que résumées au paragraphe 13 du présent rapport, révèlent qu'il reste d'importants problèmes à résoudre dans des domaines pourtant essentiels pour que l'Organisation puisse continuer à se transformer et à réaliser des gains d'efficacité (voir Section V, Risques pour la FAO et tendances).

En décembre 2015, six postes de fonctionnaire du cadre organique étaient vacants au Bureau de l'Inspecteur général (quatre postes de vérificateur intérieur des comptes et deux postes d'enquêteur de classe P3). Deux de ces postes ont été pourvus début 2016, et la procédure visant à pourvoir les autres était engagée.

Le Bureau tient à adresser ses remerciements aux fonctionnaires de tous niveaux et aux membres de la direction qu'il a contactés dans le cadre de ses travaux, pour leur soutien et le caractère constructif de leurs réponses, pour leur collaboration et l'aide fournie tout au long de l'année, et cela malgré la charge de travail et les lourdes responsabilités dont ceux-ci doivent s'acquitter.

Bureau de l'Inspecteur général

Rapport annuel

2015

Table des matières

Paragraphes

I	Introduction	1
II	Mandat et mission	2 - 7
III	Déclaration d'indépendance	8
IV	Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau	9
V	Risques pour la FAO et tendances	10
VI	Mise en œuvre du plan de vérification fondé sur les risques	11 - 20
VII	Recommandations ou mesures convenues, et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications internes	21 - 29
VIII	Enquêtes sur les cas de fraude et autres fautes	30 - 49
IX	Inspections et autres services consultatifs	50 - 54
X	Mise en œuvre de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'Inspecteur général	55 - 56
XI	Gestion des activités et des capacités internes du Bureau	57 - 67
XII	Maximisation du périmètre et harmonisation des activités de contrôle grâce à la coordination et à la collaboration avec d'autres organes de contrôle	68 - 79

ANNEXES

Annexe A – Risques figurant au registre des risques de l'Organisation mis à jour par le Bureau et couverts par des vérifications achevées ou en cours fin 2015

Annexe B – Activités de vérification des bureaux décentralisés

Annexe C – Rapports publiés en 2015 conformément à la politique de communication

Annexe D – Résumé des résultats des rapports de vérification et d'inspection publiés en 2015

Annexe E – Résumé des recommandations liées à des risques élevés en suspens de longue date

Annexe F – Organisation du Bureau de l'Inspecteur général

Annexe G – Tableaux des effectifs du Bureau de l'Inspecteur général

Annexe H – Liste des sigles

Bureau de l'Inspecteur général

Rapport annuel

2015

I. Introduction

1. Le présent rapport au Directeur général fait le point des activités de contrôle menées par le Bureau de l'Inspecteur général (OIG, ci-après «le Bureau») en 2015. Conformément aux modalités de contrôle de la FAO, il est également mis à la disposition du Comité de vérification de la FAO et du Comité financier, ainsi que du grand public, qui peut le consulter sur le site web de l'Organisation.

II. Mandat et mission

2. Le Bureau est responsable de la vérification interne, qui comprend notamment le suivi et l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne, de la gestion des risques, de la gestion financière et de l'utilisation des actifs de l'Organisation. Il est aussi chargé d'enquêter sur les allégations de faute commise par des membres du personnel de l'Organisation ou par des partenaires opérationnels et des fournisseurs dans le contexte des programmes et des examens indépendants de la FAO, des enquêtes menées dans le cadre du mécanisme d'examen des plaintes prévu par la politique de l'Organisation en matière de mesures de protection environnementale et sociale. Le Bureau met également à profit ses compétences en matière de vérification et d'enquête pour procéder à des inspections concernant des événements ou des activités spécifiques, et aider ainsi les fonctionnaires de haut niveau à prendre des décisions pertinentes. La Charte du Bureau de l'Inspecteur général fait l'objet de l'annexe A du Manuel administratif de la FAO (Section 107).

3. Aux côtés du Bureau de l'évaluation (OED), le Bureau procède à l'ensemble des contrôles internes de l'Organisation. Il travaille en collaboration avec le Commissaire aux comptes, qui assure un contrôle externe complémentaire.

4. Le Bureau fournit, au Directeur général et aux responsables des fonctions et programmes de l'Organisation, des analyses, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ces travaux sont aussi l'occasion de découvrir où et comment améliorer l'efficacité et l'économie des opérations tout en assurant un contrôle à un coût raisonnable. Le Bureau encourage également des initiatives visant à renforcer l'intégrité dans le cadre des opérations de la FAO et à faire en sorte que des mesures fermes soient prises lorsque des actes de corruption ou des pratiques frauduleuses sont observés.

5. Le Bureau a pour ambition de servir la FAO en exécutant son mandat avec professionnalisme, indépendance, intégrité, exigence et efficacité.

6. Dans le cadre de ses travaux de vérification interne, le Bureau applique les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, publiées par l'Institut des auditeurs internes (IIA), l'organisme international compétent en la matière. Dans ses enquêtes, il applique les Lignes directrices sur les enquêtes administratives internes de la FAO, qui reposent sur les Lignes directrices uniformes en matière d'enquête adoptées par la Conférence des enquêteurs internationaux du système des Nations Unies et les institutions financières multilatérales. Ces deux séries de normes ont été adoptées par les services chargés des enquêtes et de la vérification des comptes dans l'ensemble du système des Nations Unies.

7. Un Comité de vérification composé d'experts en matière de vérification des comptes et/ou d'enquête, extérieurs à l'Organisation, communique au Directeur général et à l'Inspecteur général des avis indépendants sur l'efficacité des fonctions d'enquête et de vérification interne du Bureau, et notamment leur adéquation et leur qualité. Le mandat de ce Comité fait l'objet de l'annexe C du Manuel administratif (Section 146).

III. Déclaration d'indépendance

8. Durant l'année 2015, le Bureau a conduit ses activités spécialisées en toute indépendance au sein de l'Organisation. Il a consulté la direction au moment de la planification des vérifications, conformément aux règles établies, mais n'a fait l'objet d'aucune restriction inacceptable de ses activités de vérification, d'inspection, d'enquête ou autres.

IV. Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau

9. La Charte du Bureau prévoit que l'Inspecteur général peut, à sa discrétion, présenter au Comité financier un rapport de vérification ou un rapport sur toute autre question accompagnés des observations du Directeur général et mis à la disposition des États Membres intéressés. Aucun rapport de ce type, autre que le rapport annuel, n'a été présenté en 2015.

V. Risques pour la FAO et tendances

10. Durant l'année 2015, la FAO a progressé dans la mise en œuvre des changements transformationnels visant à renforcer encore l'Organisation et à améliorer l'exécution et l'impact de ses programmes, en tenant compte des enseignements tirés des activités menées en 2014. Les activités menées par le Bureau en 2015 ont fait ressortir des résultats positifs, mais aussi des défis restant à relever, comme décrit dans ce qui suit:

- **Progrès sur la voie d'un programme d'activités mieux ciblé et plus axé sur les résultats:** dans un examen présenté début 2015, le Bureau recensait un certain nombre d'éléments positifs, ainsi que plusieurs défis sur lesquels le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et les fonctionnaires de haut niveau devaient continuer de porter leur attention. Il s'agissait notamment de préciser les rôles et les responsabilités en matière de suivi et d'établissement de rapports, de définir le rôle des responsables de l'exécution des initiatives régionales et de mener à bien la planification des effectifs lancée dans le cadre de la planification des activités opérationnelles. L'Organisation a par la suite procédé à des modifications supplémentaires importantes pour appuyer la réalisation des objectifs stratégiques, en particulier en restructurant l'ancien Département de la coopération technique (devenu le Département de la coopération technique et de la gestion du Programme) pour y intégrer les chefs de programme stratégique (qui sont désormais à temps plein), et en donnant au Sous-Directeur général chargé du Département de la coopération technique la responsabilité du contrôle et de la coordination des programmes relatifs aux cinq objectifs stratégiques, conformément à ce qui avait été approuvé par le Conseil à sa cent cinquante-troisième session. En outre, après avoir tiré les enseignements du premier exercice biennal de mise en œuvre du nouveau cadre stratégique, OSP s'est attaché à améliorer l'intégration des bureaux décentralisés lors de la phase de planification des activités relatives aux objectifs stratégiques, ainsi que l'alignement du cadre de résultats sur les cadres de programmation par pays et les opérations sur le terrain. Le Bureau continuera de suivre cette évolution durant l'exercice 2016-2017.
- **Intégration systématique du thème transversal que constitue la parité hommes-femmes:** il avait été recommandé à la direction d'adopter une approche globale qui permettrait de créer des liens entre les activités, les budgets alloués et les résultats obtenus à tous les niveaux de façon à renforcer la prise de décision et l'établissement de rapports de l'Organisation sur la prise en compte systématique des considérations de parité hommes-femmes, qui constitue l'un des thèmes transversaux du Cadre stratégique. Le fait de définir des cibles et de suivre les réalisations en matière d'égalité entre les sexes à l'intérieur du Cadre stratégique joue un rôle important dans le processus. Les chefs de programme stratégique, OSP et la Division de la protection sociale sont convenus de poursuivre l'action menée pour intégrer les considérations de parité hommes-femmes dans le processus de planification et de mise en œuvre des objectifs stratégiques. Au niveau décentralisé, les premières indications montrent que les bureaux de pays s'efforcent de prendre en compte ces considérations dans les programmes de terrain. Les

représentants régionaux et la Division de la protection sociale sont convenus de prendre des mesures pour utiliser les ressources disponibles au niveau régional afin de renforcer la sensibilisation aux questions d'égalité des sexes dans les bureaux de pays et de donner des indications sur l'intégration de ces considérations tout au long des processus d'élaboration et de mise en œuvre des programmes.

- **Renforcement des politiques en matière d'intégrité et de règles fiduciaires:** la première année complète d'application de la politique de sanctions à l'encontre des fournisseurs, mise en œuvre avec le soutien efficace du Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs, vient de se terminer. L'Organisation reste l'un des rares organismes des Nations Unies à posséder un système de sanctions à l'encontre des fournisseurs pleinement opérationnel, conforme au modèle de cadre de sélection des fournisseurs des Nations Unies et à même d'étayer les initiatives de lutte contre la fraude et la corruption prises à l'échelle du système des Nations Unies. La FAO a mis à jour sa politique de lutte contre la fraude et en a harmonisé les définitions en 2015. Le Bureau s'est chargé d'actualiser les Directives de la FAO sur les enquêtes administratives internes qu'il conduit, afin d'y intégrer, entre autres, les changements apportés à son mandat et les recommandations formulées à l'occasion de l'évaluation externe de la fonction d'enquête. Les directives mises à jour ont été soumises à l'Organisation pour examen interne.
- **Adoption réussie des normes comptables IPSAS:** en 2015, le Bureau a contribué à titre consultatif aux processus qui ont mené à l'établissement (pour 2014) des premiers états financiers conformes aux normes IPSAS. Ce jalon important a été atteint en 2015 lorsque le Commissaire aux comptes a formulé une opinion sans réserve sur ces états financiers. Aux étapes appropriées du prochain exercice biennal, le Bureau continuera de contrôler les mesures qui font suite, notamment l'application des dispositions transitoires applicables parmi celles prévues par les normes IPSAS pendant des périodes définies et la mise en œuvre dans la durée des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes sur la préparation des états financiers.
- **Amélioration des contrôles relatifs à la gestion financière et à l'administration des bureaux décentralisés:** en octobre 2015, le Bureau a publié son quatrième rapport récapitulatif sur les questions financières et administratives des bureaux de pays. La direction de haut niveau a apporté plusieurs améliorations depuis le rapport récapitulatif précédent, notamment: i) la publication d'une Politique de la FAO en matière de responsabilités à haut niveau, ii) l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités des bureaux de pays à mettre au point et à exécuter des projets et iii) la première édition d'un tableau de bord des résultats de l'Organisation, permettant d'analyser, d'agrèger et de soumettre des résultats (données quantitatives et qualitatives) à tous les niveaux, y compris celui des bureaux de pays, dans le contexte du Cadre stratégique. Le système de contrôle interne a été jugé satisfaisant dans 14 des 22 bureaux de pays (64 pour cent) figurant dans le rapport récapitulatif, et déficient dans les huit autres (36 pour cent). Aucun bureau n'a été considéré comme gravement déficient au niveau global (contre un dans l'avant-dernier rapport récapitulatif et trois dans l'antépénultième). Les vérifications ont donc permis de constater que deux tiers des bureaux avaient un fonctionnement général conforme aux attentes sur le plan financier et administratif, ce qui constitue une amélioration notable par rapport aux 43 pour cent seulement de bureaux jugés globalement satisfaisants dans le précédent rapport récapitulatif.
- **Intégration des opérations d'urgence dans les activités de développement:** la décentralisation des opérations d'urgence – de la Division des urgences et de la réhabilitation vers les bureaux décentralisés – s'est déroulée conformément au plan initial. En mars 2015, le processus était globalement achevé dans tous les bureaux de pays assurant des opérations d'urgence, bien que des déficits de capacités techniques, opérationnelles et administratives subsistent dans ces bureaux. En outre, des problèmes de financement doivent encore être réglés pour assurer une intégration adéquate dans les activités de développement et une durabilité des changements introduits par le nouveau modèle opératoire. Un certain nombre de décisions sont encore en suspens, notamment s'agissant de l'objet et de la gestion des plateformes humanitaires situées en Afrique. Le Bureau encourage la direction à accorder un

rang de priorité élevé à ces questions, qui contribuent à la réalisation de deux objectifs, à savoir l'amélioration des résultats et un impact plus important au niveau des pays.

- **Mise en œuvre et coordination du programme ONU-REDD par les trois organismes participants (FAO, PNUD et secrétariat d'ONU-REDD):** les Services de la vérification interne des comptes ont constaté que, depuis le début du programme conjoint en 2008, les concepts et les conditions avaient commencé à prendre corps et que, de ce fait, l'alignement du programme sur les besoins des pays partenaires et sur la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) s'améliorait en permanence. Les principales observations à l'issue de la vérification sont les suivantes: i) chevauchement des activités d'ONU-REDD avec celles d'autres partenaires opérationnels et sources de financement de l'initiative REDD+; ii) manque de principes et lignes directrices détaillés pour l'allocation des ressources aux activités d'appui à l'activité nationale et à l'appui ciblé; iii) cadre logique trop complexe et insuffisamment ciblé; et iv) coopération et coordination interinstitutions insuffisantes.
- **Décalage entre les politiques et les pratiques s'agissant des ressources humaines hors personnel:** les ressources humaines hors personnel représentent environ 70 pour cent des effectifs de la FAO. Une vérification effectuée en 2015 a permis de détecter des risques découlant d'un décalage de plus en plus important entre les politiques relatives à ces ressources et les pratiques effectives, risques qui doivent être pris en compte. L'utilisation de ressources humaines hors personnel apporte un certain nombre d'avantages notables (notamment une plus grande souplesse et une réduction des coûts), mais le taux de rotation plus élevé de cette catégorie de personnel crée des risques de manque de continuité dans les programmes, de déperdition de la mémoire institutionnelle et d'érosion des capacités techniques, auxquels s'ajoutent les risques liés au manque de transparence de la sélection et à la coexistence de deux catégories de personnel exerçant des fonctions similaires dans des conditions contractuelles différentes. Le taux de rotation et les besoins de formation plus élevés de ces ressources peuvent également neutraliser partiellement les économies réalisées sur le coût contractuel, inférieur à celui des fonctionnaires. Parmi d'autres considérations, le Bureau a recommandé que chaque unité évalue son dosage idéal de catégories de personnel au moyen d'une planification rigoureuse des effectifs, avec l'appui du Bureau des ressources humaines (OHR).
- **Charges considérables pesant sur le Centre des services communs:** le Bureau a conclu que la structure de contrôle interne et les effectifs du CSC étaient inadéquats, et les taux de rotation du personnel trop élevés. Plusieurs points faibles signalés en 2010, en rapport avec la définition, la pertinence et la mesure de l'accord sur le niveau de service, subsistaient. Des questions spécifiques, comme la capacité globale, le taux de rétention du personnel, la supervision, la gestion de la charge de travail, les classes de personnel et l'évolution des carrières, sont des problèmes de longue date qui ne sont pas encore résolus. Le Bureau a également constaté que la grande quantité de connaissances institutionnelles amassée par le CSC pourrait lui permettre de sortir de son rôle initial, purement transactionnel, pour devenir un centre proposant des services de plus grande valeur ajoutée, ce qui constitue une évolution naturelle des pôles administratifs, que la FAO ne soutient pourtant pas très activement. Or cette évolution nécessite une stratégie à long terme, dont l'absence aggrave certains problèmes plus immédiats, en particulier concernant la motivation et la rotation du personnel. Le Bureau a constaté avec satisfaction que, début 2016, le Centre des services communs, désormais sous la supervision du DGA–O, a lancé un processus de transformation ambitieux, qui prolonge et étend la réforme déjà engagée par l'ancienne direction du CSC.
- **Difficultés persistantes à assurer la continuité des opérations, à sécuriser les systèmes informatiques et à proposer des niveaux de services informatiques adéquats:** s'agissant de la continuité des opérations au sein de l'Organisation, les recommandations formulées par le Bureau sont restées sans suite. Une vérification de suivi effectuée en janvier 2015 a mis en évidence des insuffisances chroniques dans les contrôles liés à la sécurité informatique. Le Bureau constate que la Division de l'informatique a progressé dans ce domaine durant l'année 2015, mais qu'elle n'a encore pris aucune mesure en vue d'une planification plus large de la continuité des opérations. S'agissant de la gestion des services informatiques, une vérification

achevée en 2015 a conclu que les processus de gestion du changement et du niveau de service avaient besoin d'être améliorés.

- Une inspection effectuée par la Division des services administratifs en 2015 a confirmé la persistance de risques importants pour l'Organisation, liés à la sécurité des **infrastructures** du Siège et au retard pris dans la mise en œuvre d'une **stratégie d'achat** élaborée en 2014, approuvée en 2015 et prise en compte dans le PTB 2016-2017 ajusté. S'agissant de la **gestion des voyages**, la situation s'est plutôt améliorée, mais le défaut d'intégration des voyages locaux dans le système d'information de gestion relatif aux voyages et la capacité de suivi de la Division des services administratifs demeurent préoccupants.

VI. Mise en œuvre du plan de vérification fondé sur les risques

Approche de planification

11. Pour organiser ses activités de vérification, le Bureau applique une stratégie de planification axée sur les risques. Cette approche fournit une base plus systématique à l'établissement des priorités de vérification interne. L'objectif est de faire en sorte que, sur un cycle défini, la gestion de tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée soit examinée de manière indépendante, en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO. Dans certains cas, les risques sont examinés sur une base annuelle, dans d'autres sur un ou plusieurs exercices biennaux, l'objectif étant de couvrir l'ensemble des risques majeurs pour l'Organisation sur un cycle de trois périodes biennales. Compte tenu de la nature dynamique des risques auxquels l'Organisation est confrontée, le Bureau applique un plan d'examen à horizon mobile qui est mis à jour chaque année à titre provisoire, puis de façon plus complète pour chaque exercice biennal. En couvrant les risques qui ne sont pas pris en compte par les autres fonctions de contrôle, le Bureau donne des assurances concernant la mise en œuvre des mesures de gestion des risques, ainsi que des indications sur la meilleure façon d'améliorer ces mesures.

12. Les activités de vérification interne menées par le Bureau en 2015 visaient à mener à bonne fin le plan de vérification fondé sur les risques que celui-ci avait établi pour 2014-2015. Ce plan avait été élaboré au début de l'exercice biennal en tenant compte des éléments d'information communiqués par la direction et le Comité de vérification de la FAO, puis avait été approuvé par le Directeur général. Fin 2014 et chaque trimestre de 2015, les priorités du plan ont été réévaluées et ajustées en tant que de besoin. Le plan repose sur un registre des risques, établi en 2009 en collaboration avec le cabinet Deloitte et avec la contribution de la direction, puis périodiquement mis à jour pour tenir compte des risques nouveaux et de l'évolution des priorités en la matière. Les résultats des activités de gestion des risques de l'Organisation ont aussi été incorporés dans ce registre. Au fil des mises à jour, certains risques ont vu leur niveau de priorité relevé ou abaissé et d'autres ont été retirés ou ajoutés pour tenir compte de l'apparition de nouveaux risques, de mesures prises par la direction ou de nouvelles informations disponibles. La mise en œuvre du Plan de vérification fait l'objet d'un suivi dont il est rendu compte dans des rapports trimestriels présentés au Directeur général. Elle est également suivie par le Comité de vérification interne, qui se réunit trois fois par an. La couverture des risques définis dans le plan demeure en outre l'un des principaux indicateurs de performance du Bureau.

13. Au 31 décembre 2015, le registre actualisé recensait 63 risques élevés, dont cinq couverts par le Commissaire aux comptes ou le Bureau de l'évaluation, et un (capacités techniques) par un examen indépendant demandé par les Organes directeurs. Sur les 57 risques restants, 37 devaient faire l'objet d'une vérification au titre du Plan de vérification axé sur les risques 2014-2015. Sur ces 37 risques répertoriés, huit sont soumis à une vérification annuelle (risques récurrents). Une partie des 29 risques restants a été examinée par le Bureau en 2012-2013 et il a été décidé de traiter les autres lors du cycle de planification 2016-2017 du Bureau, en même temps que ceux qui avaient été prévus, mais qui n'ont pas fait l'objet d'une vérification en 2014-2015 (voir «Mise en œuvre du Plan de vérification» ci-après).

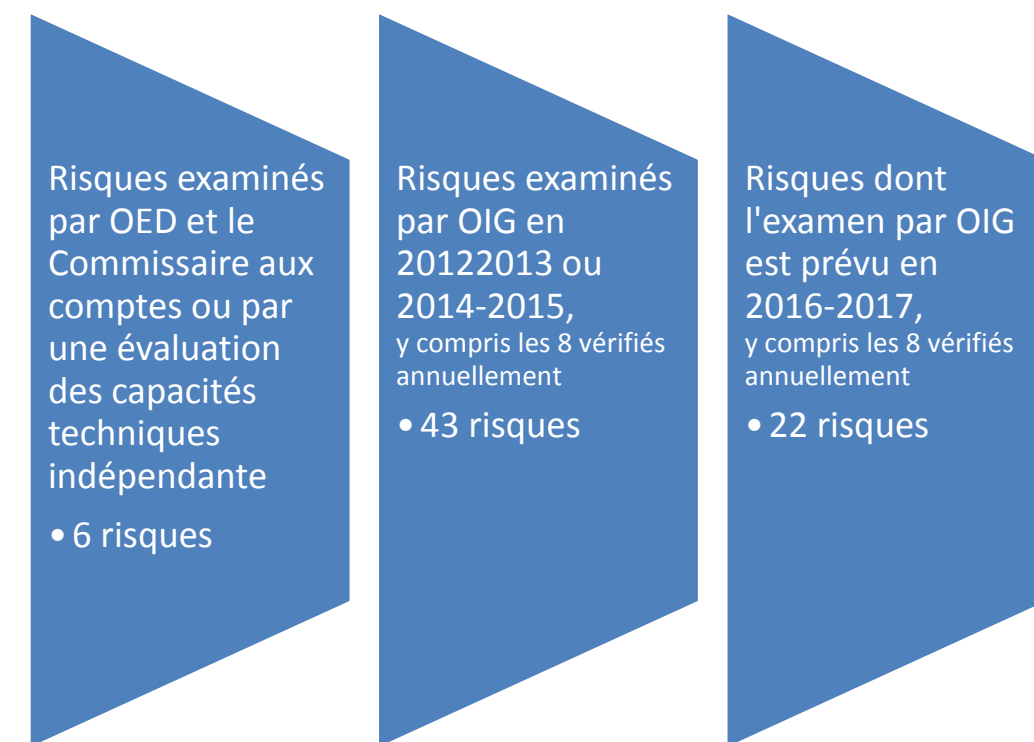
14. À mesure que la gestion des risques de l'Organisation mûrira dans le cadre du projet qui y est consacré, le Bureau modifiera son approche, tirant davantage parti des résultats des autoévaluations des risques entreprises par la direction et de sa propre analyse spécialisée pour ajuster et établir ses futurs plans de vérification fondés sur les risques.

Mise en œuvre du Plan de vérification

15. À la fin de 2015, le Bureau avait achevé les missions couvrant 32 des 37 risques élevés qui figuraient initialement dans le Plan de vérification fondé sur les risques 2014-2015, ainsi que 26 risques moyens (voir l'annexe A). Les missions encore en cours à la fin de 2015 couvraient deux des risques élevés restants, l'un entièrement et le second (conformité aux conditions définies par les donateurs) partiellement. Les trois autres risques élevés, qui devaient initialement faire l'objet d'une vérification mais n'ont finalement pas été examinés pendant l'exercice 2014-2015, concernaient les statistiques et les questions de gouvernance / stratégie des TI, dont la vérification a été reportée à la demande des unités fonctionnelles concernées pour des motifs jugés acceptables par le Bureau. Ces vérifications ont été intégrées dans le programme de travail du Bureau pour 2016. En contrepartie, le Bureau a ajouté dans le plan 2015 des missions couvrant deux autres risques élevés (liés à la gestion du risque de fraude et à la gestion des placements). Ces missions seront achevées début 2016.

16. Si l'on tient compte de la couverture effective sur la période 2012-2015 et de celle prévue pour 2016-2017, en excluant les risques pris en charge par les évaluations, la vérification externe des comptes et d'autres examens indépendants (comme indiqué à la Figure 1 ci-après), le Bureau devrait pouvoir atteindre l'objectif d'examiner l'ensemble des risques élevés sur la période de trois exercices biennaux 2012-2017.

Figure 1. Bilan de l'examen des risques élevés sur les trois derniers exercices biennaux (2012-2017)



17. Le Bureau a continué de consacrer des ressources importantes à l'examen des activités de terrain, que ce soit sur le plan des programmes et des opérations, ou sur celui des finances et de l'administration. Il a mené à bien des missions de vérification auprès de 18 bureaux décentralisés durant l'année 2015. À titre d'objectif secondaire, le Bureau entend examiner tous les bureaux décentralisés importants au moins une fois tous les trois exercices biennaux, et les bureaux les plus grands ou ceux qui auront obtenu des résultats insatisfaisants, à une fréquence plus rapprochée encore. À l'heure actuelle, le Bureau est en voie d'atteindre cet objectif pour les trois exercices biennaux de la période 2012-2017 (voir l'annexe B).

18. Le Bureau a publié 30 rapports de vérification à propos des examens effectués en 2015, dont 19 concernant des bureaux décentralisés (six pour des missions accomplies en 2014 et 13 pour des missions accomplies en 2015) (voir l'annexe C).

19. Ces rapports ont fourni des assurances et des avis à la direction. On trouvera à l'annexe D le résumé des résultats des rapports de vérification publiés en 2015.

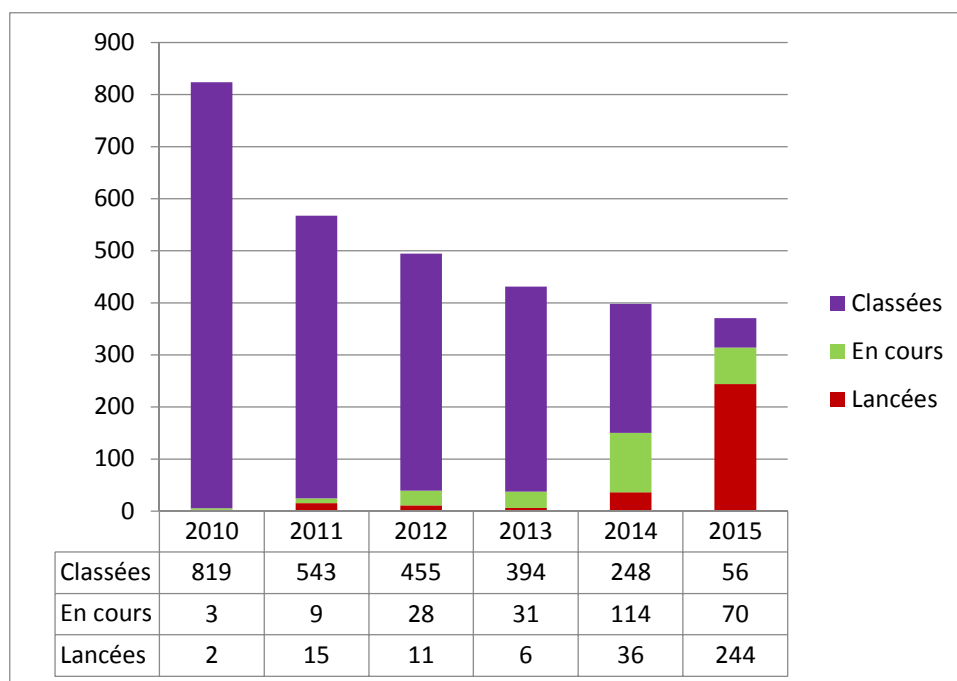
20. Durant l'année 2015, le Bureau a adopté une nouvelle approche tendant à remplacer les recommandations issues des vérifications par des mesures convenues, afin de permettre une meilleure appropriation des résultats par la direction dès l'établissement des rapports. Les rapports publiés en 2015 par le Bureau comprenaient 370 recommandations ou mesures convenues à divers niveaux dont l'objectif était de renforcer la gestion des risques, les contrôles internes et les processus de gouvernance de l'Organisation. La direction en a accepté 98 pour cent. Les 19 rapports sur les bureaux décentralisés soulevaient 182 points de conformité que les directeurs des bureaux de terrain devaient régler.

VII. Recommandations ou mesures convenues, et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications internes

21. Comme l'indique la Figure 2 ci-après, au 31 décembre 2015, la direction avait classé 15 pour cent des recommandations / mesures convenues émises en 2015 et commencé à prendre des mesures pour 19 pour cent supplémentaires. Elle poursuivait également son action pour mettre en œuvre toutes les recommandations antérieures à 2015 encore en suspens, ayant déjà classé 62 pour cent des recommandations émises en 2014, 91 pour cent de celles de l'année 2013¹ et plus de 92 pour cent de celles antérieures à 2013. Les informations recueillies sont issues des rapports établis par les entités contrôlées et ont fait l'objet, dans certains cas, d'une vérification par le Bureau soit au moment de leur publication, soit, plus souvent, lors d'un audit de l'unité ou de la fonction concernée effectué par la suite.

¹ L'indicateur de performance du Bureau (10.2.A), tel qu'il figure dans le rapport à moyen terme de l'Organisation, tient compte de la mise en œuvre des recommandations figurant dans les rapports publiés dans les deux années précédant la date de clôture des comptes. On obtient ainsi un résultat de 91 pour cent à la fin de l'année 2015, pour une cible de 93 pour cent.

Figure 2. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations émises par le Bureau de 2010 à 2015 (d'après les informations communiquées par la direction au 31 décembre 2015)



22. La Figure 3 ci-après indique la proportion de recommandations / mesures convenues classées en 2015 (c'est-à-dire effectivement mises en œuvre), par rapport au taux de classement des années précédentes, de 2008 à 2015.

Figure 3. Taux de classement des recommandations

	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012	Au 31/12/2011	Au 31/12/2010
2008	99 %	99 %	98 %	98 %	92 %	89 %
2009	99 %	99 %	97 %	92 %	88 %	68 %
2010	99 %	100 %	99 %	96 %	86 %	56 %
2011	96 %	97 %	94 %	82 %	64 %	
2012	92 %	89 %	68 %	39 %		
2013	91 %	83 %	43 %			
2014	62 %	33 %				
2015	15 %					

23. Afin d'aider la direction à élaborer une stratégie efficace de mise en œuvre des recommandations / mesures convenues, le Bureau classe celles-ci en trois catégories correspondant au risque – élevé, moyen ou faible – que le problème motivant la recommandation fait courir à l'Organisation; le niveau de risque est fonction de la probabilité que les risques sous-jacents se concrétisent et de l'incidence qu'ils auraient s'ils se concrétisaient. Pour chaque catégorie de risques, le Bureau a formulé les définitions suivantes:

Risque élevé	La non-application de la recommandation émise se traduira très probablement par la survenue ou la répétition d'un événement identifié comme présentant un risque élevé, susceptible d'avoir de graves répercussions sur la mission, les opérations ou la réputation de l'Organisation. La mesure préconisée est capitale pour le système de contrôle interne et doit être mise en œuvre immédiatement.
Risque moyen	La non-application de la recommandation émise se traduira très probablement par la survenue ou la répétition d'un événement identifié comme présentant un risque moyen, susceptible d'avoir des répercussions notables sur la mission, les opérations ou la réputation de l'Organisation. La mesure préconisée a un effet important sur le système de contrôle interne.
Risque faible	La recommandation émise est importante pour assurer le maintien d'un système raisonnable de contrôle interne, tirer un meilleur profit des ressources investies ou améliorer l'efficacité. Sa non-application pourrait réduire la capacité des unités fonctionnelles de l'Organisation à atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente.

24. Étant donné que les recommandations résultent à plus de 75 pour cent de vérifications menées au niveau des unités fonctionnelles ou des unités de terrain de l'Organisation, une proportion élevée d'entre elles sont classées dans les catégories Risque moyen ou Risque faible. Il n'en reste pas moins qu'au niveau des unités fonctionnelles, ces recommandations sont très importantes pour renforcer le système de contrôle et améliorer l'efficacité opérationnelle.

25. Comme le montre la Figure 4 ci-après, 27 des 574 recommandations en suspens formulées sur la période 2008-2015 sont classées dans la catégorie Risque élevé. Sur ces 27 recommandations, 13 ont été émises en 2015, 4 en 2014 et 10 lors des années précédentes.

Figure 4. Recommandations en suspens, par processus, pour la période allant de 2008 à 2015

Processus concerné	Risque élevé	Risque moyen	Risque faible	Total
Gouvernance, responsabilité et contrôles de gestion	13	63	30	106
Stratégie et planification	1	34	6	41
Sensibilisation, liaison et communications	1	23	21	45
Opérations	7	58	10	75
Égalité entre les sexes		16	4	20
Finances et opérations bancaires	0	22	17	39
Gestion des actifs	1	9	21	31
Ressources humaines	2	43	42	87
Achats		23	27	50
Sécurité		3		3
Voyages		11	9	20
Systèmes d'information	2	42	12	56
Questions juridiques		1		1
Total	27	348	199	574

26. Sur les 574 recommandations qui restent à mettre en œuvre, 110 ont été émises avant 2013 et sont donc considérées comme étant en suspens de longue date, c'est-à-dire soumises à des étapes de suivi plus rapprochées. On trouvera à la Figure 5 une synthèse des résultats par niveau de risque.

Figure 5. Recommandations en suspens de longue date, par niveau de risque

Année	Risque élevé	Risque moyen	Risque faible	Total
2008		2		2
2009	1	2	1	4
2010	1		4	5
2011	2	20	2	24
2012	4	22	13	39
2013	2	23	11	36
Total	10	69	31	110
En %	9 %	63 %	28 %	100 %

27. Les 10 recommandations antérieures à 2013 liées à des risques élevés, sur lesquelles on trouvera davantage de précisions à l'annexe E, portent sur les points suivants:

- mise au point finale du cadre de continuité des opérations à l'échelle de l'Organisation et démarrage de la phase de mise en œuvre;
- définition des notions de «faute grave» et de «négligence» pour faciliter les enquêtes et l'adoption de mesures disciplinaires, le cas échéant;
- mise en place d'un cadre de responsabilités pour le suivi des politiques au sein des différentes unités chargées des opérations, y compris des achats;
- formulation d'indications détaillées concernant la façon de conduire les opérations en tenant dûment compte de la séparation des fonctions dans différents scénarios de dotation en personnel, et mise en place de dispositifs compensateurs dans les petits bureaux;
- évaluation des éléments clés d'un programme de suivi prospectif des achats et des protocoles d'accord pour les unités hors Siège et allocation des ressources financières et humaines nécessaires à cette nouvelle fonction de suivi;
- réalisation d'une évaluation complète des risques de sécurité liés à l'informatique;
- élaboration de directives relatives à la configuration de la sécurité de toutes les composantes du réseau;
- traitement des problèmes mis en évidence lors de l'examen de la gestion des infrastructures du Siège, ce qui inclut l'établissement de rapports périodiques sur la sécurité dans les locaux du Siège à l'intention des Organes directeurs, et l'élaboration d'une proposition de plan de rénovation du complexe.

28. Comme indiqué à l'annexe E, la direction a progressé dans le traitement de ces recommandations, mais les mesures qui ont été prises ne sont toujours pas suffisantes pour permettre le classement. Le Bureau a assuré, en collaboration avec la direction, un suivi régulier de la mise en œuvre de ces recommandations tout au long de l'année et en a fait état dans ses rapports trimestriels au Directeur général.

29. En 2014-2015, en vue d'améliorer le taux de mise en œuvre des recommandations / mesures convenues issues des vérifications internes, le Directeur général a mis l'accent sur la responsabilité de l'encadrement supérieur, au niveau des sous-directeurs généraux, et un réseau de points de contact a été mis en place entre les différents départements pour assurer le suivi avec les responsables concernés et inciter à une mise en œuvre rapide des recommandations, aider aux vérifications et établir des rapports à l'intention du Bureau. Pour accélérer l'établissement des rapports, le Bureau a autorisé un accès web à la base de données dans laquelle il gère les recommandations / mesures convenues afin de permettre aux responsables et aux points de contact d'y mettre directement à jour les informations sur l'état d'avancement. En 2016, le Bureau doit également, en réponse à une recommandation du Comité de vérification de la FAO, mettre en place une nouvelle politique d'information progressive en vertu de laquelle les sous-directeurs généraux et les points de contact des différents départements, ainsi que les directeurs généraux adjoints s'il y a lieu, recevront des rappels ou des alertes les informant que la date butoir de mise en œuvre d'une recommandation / mesure convenue approche ou est dépassée, respectivement. Le suivi des dates butoirs sera en outre affiné, et donc resserré, en étant relié aux dates convenues précisées dans les recommandations plutôt qu'à l'année de publication du rapport.

VIII. Enquêtes sur les cas de fraude et autres fautes

30. L'Unité d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général est chargée de promouvoir un climat d'intégrité dans toutes les opérations de l'Organisation en détectant les cas de fraude et autres fautes et en enquêtant sur les allégations ou indications de fraude et autres fautes commises par des membres du personnel de la FAO ou des partenaires, ou par des sous-traitants dans le cadre de leurs relations avec la FAO, et en favorisant une action préventive. Elle veille à ce que les résultats des enquêtes soient présentés de telle sorte qu'on puisse en tirer des enseignements, et indique, sous forme de recommandations, les modifications à apporter aux procédures et politiques pour améliorer l'intégrité au sein de la FAO. L'Unité d'enquête fournit des services consultatifs sur les questions liées à

l'intégrité et assiste également l'Inspecteur général dans la conduite d'autres inspections visant à établir des faits et exigeant des connaissances juridiques ou des compétences d'enquête spécialisées.

Procédure d'enquête

31. Le Bureau de l'Inspecteur général est chargé d'enquêter sur les allégations de faute, y compris la fraude et les pratiques de corruption, et les représailles contre des membres du personnel de la FAO qui signalent des irrégularités ou collaborent à une vérification ou à une enquête du Bureau, ainsi que sur les allégations d'exploitation ou d'atteintes sexuelles. Le mandat d'enquête du Bureau a été élargi début 2015 pour inclure les cas de harcèlement sur le lieu de travail, ainsi que l'administration du mécanisme d'examen des plaintes dans le cadre des Directives relatives à la gestion environnementale et sociale de l'Organisation.

32. Les enquêtes sur les cas de faute commise par des membres du personnel sont menées conformément aux Directives sur les enquêtes administratives internes de la FAO. Des délais spécifiques s'appliquent aux différents cas relevant du mandat du Bureau, tels que définis dans les politiques de l'Organisation concernant la conduite en question. Dans tous les cas, les allégations reçues par le Bureau font l'objet d'un examen préliminaire qui vise à déterminer si le cas relève du mandat de celui-ci ou doit être transmis à d'autres divisions de la FAO ou à une autre organisation. Pour les allégations qui entrent effectivement dans les attributions du Bureau, l'examen préliminaire évalue également si elles sont suffisamment fondées pour justifier l'ouverture d'une enquête. Lorsque le Bureau mène une enquête en règle, il rend compte de ses conclusions sur le caractère fondé des allégations au Directeur général (pour le personnel de rang supérieur) ou au Sous-directeur général, Département des services internes (ou à l'autorité à qui les pouvoirs sont délégués dans les autres cas) afin qu'une décision soit prise sur la nécessité ou non de prendre des mesures administratives, y compris de lancer une procédure disciplinaire conformément à la Section 330 du Manuel de la FAO.

33. Les allégations d'activités frauduleuses ou de corruption mettant en cause des tiers (notamment des fournisseurs ou des partenaires opérationnels) qui participent aux programmes et aux activités de l'Organisation sont examinées afin de protéger cette dernière et de permettre aux populations concernées de tirer pleinement parti des programmes et projets de la FAO. Ces cas aussi font l'objet d'un examen préliminaire visant à déterminer si l'on peut raisonnablement penser que des pratiques passibles de sanctions ont été adoptées. Si le Bureau établit qu'un tiers s'est livré à des pratiques passibles de sanctions, il transmet les résultats de l'enquête au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs de la FAO, accompagnés d'une demande d'ouverture d'une procédure de sanction. Le Comité décide de l'opportunité d'ouvrir cette procédure et, dans l'affirmative, étudie le rapport du Bureau et la réponse du fournisseur avant de rédiger, à l'intention du Sous-Directeur général du Département des services internes, des ressources humaines et des finances, une recommandation indiquant si le tiers en question doit être sanctionné.

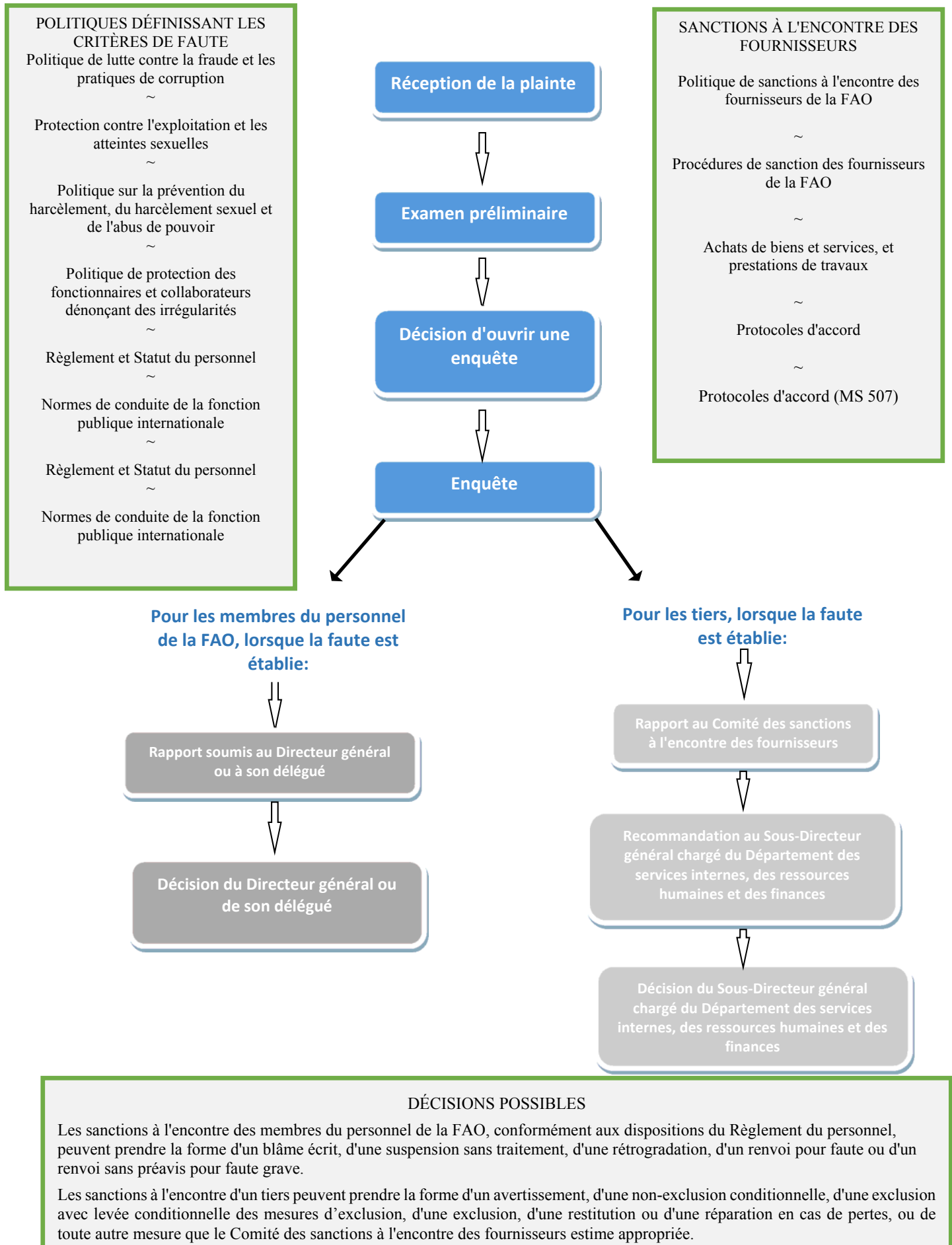
34. L'examen des plaintes – déposées dans le cadre du mécanisme de la FAO prévu à cet effet – pour non-respect des Directives relatives à la gestion environnementale et sociale de l'Organisation suit un processus similaire à celui évoqué ci-dessus. Les allégations de non-respect des Directives sont examinées afin de déterminer si elles ont un lien avec des projets concernant l'Organisation. Lorsqu'un tel lien est établi, une période s'ouvre pendant laquelle toute personne peut soumettre des observations; à son terme, le Bureau lance une inspection afin d'évaluer la situation sur le terrain. Un rapport est ensuite élaboré et soumis pour examen et décision au Directeur général.

35. Si le Bureau trouve des éléments qui mettent en cause des membres du personnel de la FAO ou des tiers, il recommande à la direction de prendre les mesures administratives appropriées, le choix de ces mesures étant laissé à l'appréciation de la direction. Les mesures disciplinaires à l'encontre de membres du personnel de la FAO peuvent prendre la forme d'une suspension sans traitement, d'une rétrogradation ou d'un renvoi. Les mesures visant des tiers peuvent prendre la forme d'un avertissement, d'une non-exclusion conditionnelle, d'une exclusion ou du recouvrement des fonds perdus suite aux actes illicites commis par le tiers. Dans des affaires impliquant des tiers, le Bureau peut également recommander la suspension temporaire de fournisseurs afin de protéger les intérêts de

l'Organisation jusqu'à l'émission d'une recommandation finale. Les responsabilités du Bureau en vertu de la Politique de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités comprennent la formulation de recommandations quant aux mesures de protection à prendre à l'égard de ces personnes, telles que la suspension d'une décision susceptible de constituer une mesure de représailles. À l'issue d'affaires de ce type, le Bureau peut également recommander que des mesures correctives soient décidées pour les personnes ayant coopéré aux vérifications et enquêtes qu'il a menées et ayant fait, ou risquant incessamment de faire, l'objet de représailles.

36. Pour s'assurer que les affaires sont hiérarchisées de manière appropriée, le Bureau utilise un système de triage qui tient compte i) de la gravité des éventuelles incidences négatives sur les activités et les objectifs de la FAO, ii) de l'incidence sur les finances de l'Organisation, iii) de l'incidence sur la réputation de l'Organisation, iv) d'autres faits (notamment la capacité de prévenir les pratiques répréhensibles à l'avenir, les ressources nécessaires pour mener l'enquête et la probabilité que l'affaire soit résolue). La décision d'ouvrir une enquête approfondie est prise par l'Inspecteur général en consultation avec l'enquêteur principal, au vu des résultats de l'examen préliminaire. Le graphique fourni à la Figure 6 ci-après présente la procédure d'enquête.

Figure 6. Présentation de la procédure d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général



Gestion du volume d'affaires liées à des plaintes

37. Le Bureau a commencé l'année 2015 avec 35 affaires ouvertes, comprenant au total 53 allégations. Durant l'année, le Bureau de l'Inspecteur général a reçu 81 nouvelles plaintes (comprenant 108 allégations) et 16 demandes d'avis ou de services consultatifs. Il a été en mesure de classer 79 plaintes (comprenant 130 allégations) et 16 demandes d'avis ou de services consultatifs, dont celles reportées des années précédentes. La Figure 7 ci-après présente l'évolution du volume d'affaires sur les quatre dernières années.

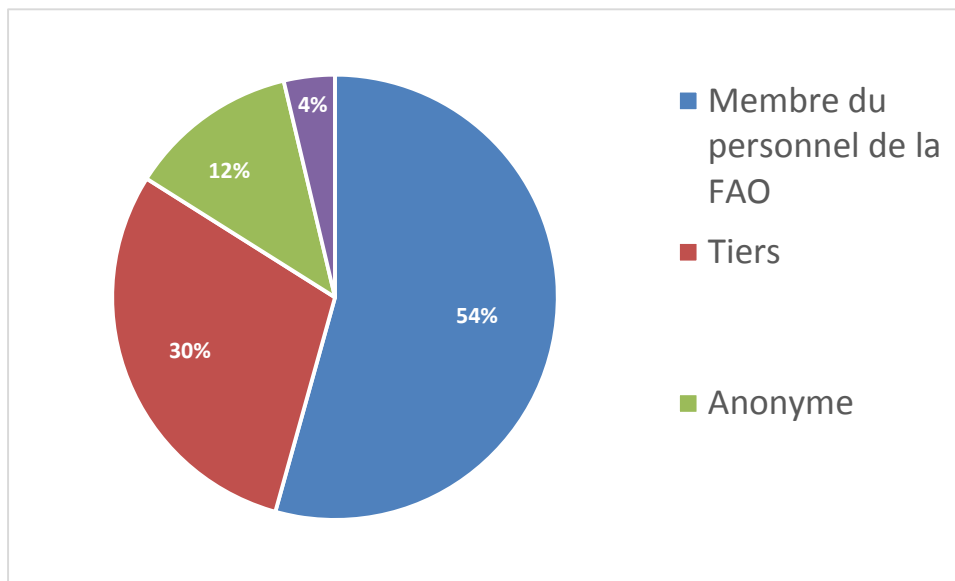
Figure 7. Comparaison des volumes d'affaires annuels

Volume d'affaires	2011	2012	2013	2014	2015
Plaintes reportées des années précédentes	26	35	20	27	35
Nouvelles plaintes	80	82	62	64	81
Total partiel	106	117	82	91	116
Nouveaux avis / services consultatifs	17	37	26	27	16
Total des cas (affaires et avis)	123	154	108	118	132
Plaintes classées	71	97	65	53	79
Avis / services consultatifs classés	17	37	16	30	16
Volume d'affaires restant	35	20	27	35	35

Origine des plaintes

38. Comme le montre la Figure 8 ci-après, la majorité des plaintes reçues par le Bureau émanait de membres du personnel; venaient ensuite les plaintes de tiers, les transmissions anonymes et les transmissions internes d'affaires découvertes lors des vérifications, des inspections et des activités de conseil menées par le Bureau.

Figure 8. Origine des plaintes en 2015 par rapport aux trois années précédentes



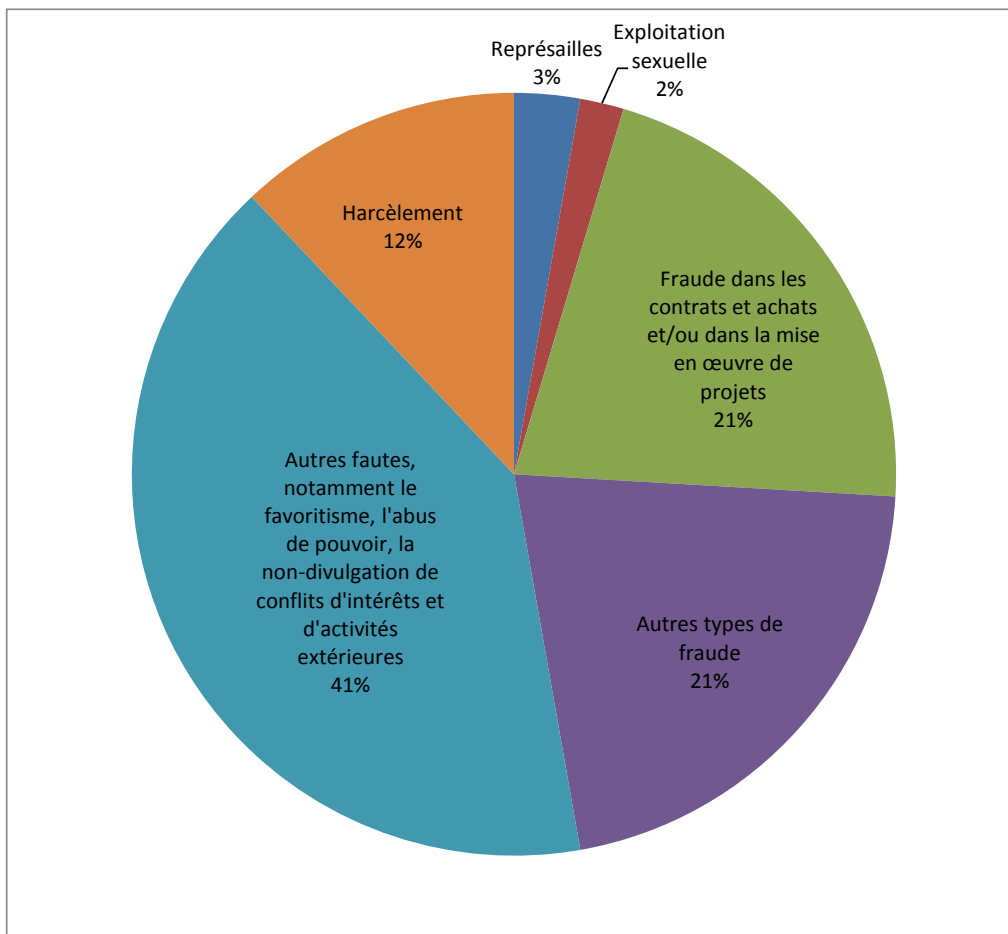
Types d'affaires

39. La Figure 9 présente la ventilation par type des allégations reçues en 2015. Il est important de noter qu'une même plainte déposée auprès du Bureau peut comporter plusieurs allégations. La classification initiale des allégations repose sur les premières informations reçues par le Bureau. En cours d'enquête, celui-ci peut être amené à modifier cette classification en fonction des éléments découverts.

40. Le mécanisme d'examen des plaintes prévu dans les Directives en matière de mesures de protection environnementale et sociale de l'Organisation n'a été mis en place que début 2015; il prévoit un certain nombre d'étapes à suivre au niveau du projet ou de l'Organisation avant tout dépôt de plaintes auprès du Bureau et, à la fin de 2015, le Bureau n'avait encore reçu aucune plainte dans le cadre de ce mécanisme.

41. De manière générale, les allégations de faute qui relèvent d'autres domaines du mandat du Bureau de l'Inspecteur général se répartissent entre les catégories suivantes:

- les fraudes liées aux achats et les pratiques de corruption, telles que définies dans les sections du manuel de la FAO respectivement intitulées «Achat de biens, exécution de travaux et prestations de services» et «Protocoles d'accord»;
- les fraudes et pratiques de corruption non liées aux achats, couvertes par la politique de lutte contre la fraude et les pratiques de corruption édictée par l'Organisation;
- l'exploitation et les atteintes sexuelles, telles que définies dans la politique de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles édictée par l'Organisation;
- le harcèlement, tel que défini dans la politique sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir édictée par l'Organisation;
- les représailles, telles que définies dans la politique de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités édictée par l'Organisation;
- les autres fautes, y compris le favoritisme, le conflit d'intérêts, le détournement de ressources et les atteintes à la réputation de l'Organisation, telles que décrites dans la Section 330 du manuel administratif de la FAO et dans les Normes de conduite de la fonction publique internationale.

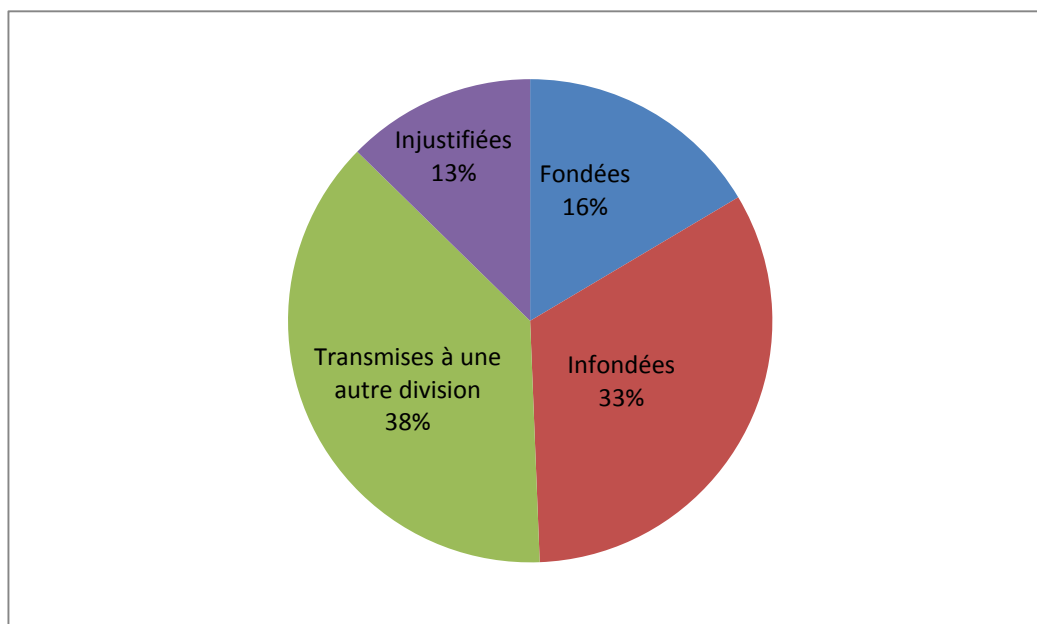
Figure 9. Types des allégations de faute reçues

Issue des affaires

42. Chaque enquête du Bureau se conclut par une décision qui définit les allégations comme:

- fondées – les éléments de preuve recueillis sont suffisants pour établir la véracité des faits allégués et conclure qu'il y a eu acte frauduleux ou faute;
- infondées – les éléments de preuve recueillis sont insuffisants pour établir la véracité des faits allégués et conclure qu'il y a eu acte frauduleux ou faute;
- injustifiées – les éléments de preuve recueillis sont raisonnablement suffisants pour conclure que l'allégation est fautive et qu'il n'y a eu ni acte frauduleux ni faute.

43. La Figure 10 ci-après indique quelle a été l'issue des 79 affaires classées en 2015, conformément aux conclusions décrites précédemment. Au cours d'un examen préliminaire ou d'une enquête approfondie, l'Unité d'enquête peut recueillir des éléments de preuve suffisants pour établir que les allégations sont infondées, disculpant ainsi les membres du personnel de la FAO ou les tiers visés par les allégations d'irrégularité. Cette issue est aussi importante pour l'Organisation que pour les membres du personnel de la FAO et pour les tiers.

Figure 10. Issue des plaintes classées en 2015

44. Sur les 79 affaires classées en 2015:

- treize ont été classées comme fondées à l'issue des investigations menées par l'Unité d'enquête;
- dix ont été classées comme injustifiées après qu'il a été déterminé qu'aucune irrégularité n'avait eu lieu (allégation fautive, aucune activité frauduleuse ni faute);
- vingt-six ont été classées comme infondées;
- trente ont été transmises soit à d'autres divisions de la FAO – le Bureau ayant déterminé que les cas ne relevaient pas de son mandat ou qu'il était possible de prendre d'autres mesures pour remédier aux problèmes signalés par les plaignants –, soit à l'Unité de vérification – quand les informations fournies à l'appui des allégations étaient insuffisantes pour justifier une enquête immédiate –, à charge pour cette unité de prendre la plainte en considération lors d'une vérification future.

45. L'objectif de l'Unité d'enquête est de classer les plaintes dans les six mois de leur réception. En 2015, la durée moyenne entre la réception et le classement des plaintes a été de 147 jours (soit moins de cinq mois).

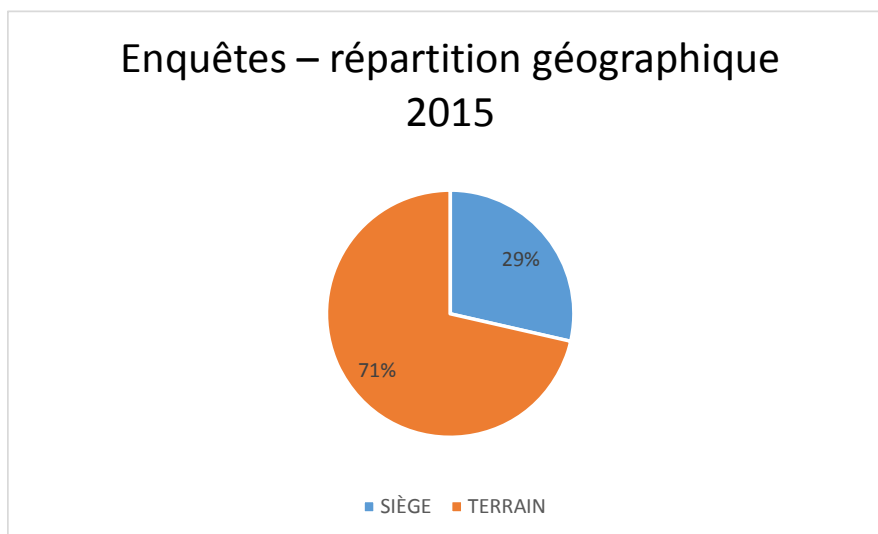
46. Le Bureau a publié 12 rapports d'enquête en 2015, en général pour des affaires de fraude liée aux achats ou à la mise en œuvre de projets, d'exploitation et d'atteintes sexuelles, de harcèlement, de conflit d'intérêts, de fraude et de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités. En outre, le Bureau a établi sept avis d'enquête pour des cas qui ne nécessitaient pas un rapport complet ou dans lesquels les allégations n'étaient pas fondées, mais dont les conclusions ou les observations devaient être transmises à la direction.

47. Sur l'ensemble des rapports d'enquête comprenant des recommandations concernant des membres du personnel de la FAO, deux n'ont pas encore fait l'objet d'une décision finale, tandis que, pour les autres, l'Organisation a pris les mesures administratives appropriées, y compris des mesures disciplinaires. Cinq des rapports d'enquête publiés en 2015 ont été soumis au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs de la FAO, accompagnés d'une demande d'ouverture d'une procédure de sanction. Quatre de ces affaires sont classées. Trois des procédures ont abouti à des sanctions à l'encontre du fournisseur en question. La quatrième procédure a été classée sans sanction. Le cinquième rapport a été soumis fin 2015 et le cas n'a pas encore été examiné par le Comité. En outre,

le Bureau a soumis deux demandes de suspension temporaire d'un fournisseur en 2015. Les deux demandes ont été acceptées par le Comité. Dans ces deux affaires, les enquêtes ont été achevées en 2016 et les rapports sont en cours de rédaction en vue de leur présentation au Comité.

48. Comme le montre la Figure 11 ci-après, la majorité des enquêtes menées en 2015 se rapportaient à des membres du personnel de la FAO ou à des sous-traitants / soumissionnaires / partenaires opérationnels sur le terrain (où les risques pour l'Organisation ont augmenté parallèlement à la décentralisation en cours depuis peu de temps). Les enquêtes de ce type sont généralement plus gourmandes en ressources (temps de travail et déplacements), comparées à celles qui se déroulent au Siège, et contribuent donc à alourdir la charge de travail d'enquête du Bureau.

Figure 11



49. On trouvera ci-après quelques exemples représentatifs d'affaires classées en 2015.

- **Affaire n° 1. Exploitation et atteintes sexuelles** – L'Unité d'enquête a reçu une information selon laquelle un membre du personnel de la FAO d'un bureau de terrain se livrait à des actes sexuels inappropriés avec des mineurs en échange d'argent. Une mission a été dépêchée dans le bureau afin d'interroger les personnes concernées et d'évaluer la situation. L'Unité d'enquête a déterminé que les allégations étaient injustifiées et que l'individu en question n'avait pas commis la faute alléguée.
- **Affaire n° 2. Fraude dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet** – L'Unité d'enquête a reçu une plainte indiquant qu'un fournisseur avait livré des intrants agricoles protégés par un brevet, sans autorisation du détenteur. Son enquête n'a pas permis de déterminer si ces allégations étaient fondées. Cependant, le Bureau a constaté que le fournisseur s'était rendu coupable de fraude en produisant de faux documents pour prouver l'origine des intrants à la FAO. Le cas est actuellement en attente d'examen par le Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs de la FAO.
- **Affaire n° 3. Fraude par falsification de chèque** – L'Unité d'enquête a reçu une plainte indiquant qu'un membre du personnel local de haut niveau avait fait émettre un chèque au nom d'un ancien consultant de manière à pouvoir l'encaisser. Elle a déterminé que ce membre du personnel avait modifié la modalité de paiement du consultant (chèque, et non plus virement) afin de pouvoir encaisser le chèque. Le membre du personnel a admis avoir encaissé le chèque et a remboursé la somme au bureau au cours de l'enquête. L'Unité d'enquête a conclu qu'il s'était rendu coupable de fraude. Cette personne a depuis quitté l'Organisation.
- **Affaire n° 4. Collusion dans le cadre d'achats** – L'Unité d'enquête a été contactée par les autorités nationales. Celles-ci enquêtaient sur une entreprise locale suspectée d'avoir versé un pot-de-vin à deux membres du personnel de la FAO, qui l'auraient accepté, pour obtenir l'attribution d'un contrat par l'Organisation. L'Unité a collaboré avec les autorités nationales et

a mené une enquête qui a permis d'établir que les deux membres du personnel de la FAO avaient signé des accords de versement de commission avec l'entreprise pour des contrats octroyés par l'Organisation. Elle a conclu que les deux consultants et l'entreprise s'étaient livrés à des pratiques collusoires dans le cadre de l'attribution du marché. Ces deux personnes ont depuis quitté l'Organisation et un résumé des conclusions du Bureau a été communiqué aux autorités nationales.

- **Affaire n° 5. Conflit d'intérêts non déclaré** – L'Unité d'enquête a reçu des allégations selon lesquelles un fonctionnaire principal d'un bureau de terrain se trouvait dans une situation de conflit d'intérêts non déclaré en ceci qu'il tirait parti de ses fonctions pour défendre les intérêts de l'entreprise privée de son épouse. Elle a interrogé le membre du personnel impliqué et a effectué une recherche sur la société dans le registre national correspondant. Elle a déterminé que les allégations étaient fondées. Cette personne a depuis quitté l'Organisation.
- **Affaire n° 6. Fraude dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet** – Des allégations de possibles détournements de fonds et de fraude de la part d'un membre du personnel national d'un projet dans un bureau de pays ont été communiquées à l'Unité d'enquête. Celle-ci a dépêché une mission dans le bureau en question, laquelle a découvert qu'il ne s'agissait pas de fraude ni d'irrégularités, mais de défaillances dans les contrôles internes ayant abouti à un défaut de rapprochement exact et en temps voulu des fonds du projet. Un rapport a été rédigé afin de transmettre au chef du bureau des recommandations sur les mesures à prendre pour remédier aux insuffisances de contrôle mises en évidence pendant l'enquête.

IX. Inspections et autres services consultatifs

50. Outre les vérifications et enquêtes menées régulièrement suite à des allégations de faute, le Bureau de l'Inspecteur général procède à des inspections sur des thèmes spécifiques ou lors de certains événements dans le but de clarifier les faits ou de fournir des informations qui viendront étayer les décisions prises par la direction. Les plans de travail annuels prévoient la possibilité pour le personnel chargé des vérifications ou des enquêtes de mener des travaux supplémentaires en dehors des priorités fondées sur les risques. Il peut s'agir d'inspections en relation avec des activités ou des événements particuliers, effectuées à la demande de la direction ou dans le cadre d'exams à l'initiative du Bureau. En 2015, le Bureau a mené à bien des inspections portant sur le Département de l'administration, pour aider au changement de direction au second semestre 2015, et sur des aspects administratifs ou liés à gestion des projets du programme de la FAO dans le Royaume d'Arabie saoudite, avec notamment un suivi de recommandations en suspens issues de précédentes vérifications ou missions techniques. Un récapitulatif des résultats de ces inspections est donné à l'**annexe D**. En outre, le Bureau a publié trois notes de synthèse à l'intention de la direction sur la stratégie du Service des contrats et achats, la constatation des pertes du groupement d'achats du personnel et les lettres de représentation annuelles.

51. Le Bureau a participé à différentes initiatives menées au sein de la FAO concernant l'élaboration et l'actualisation des politiques en matière de règles fiduciaires et d'intégrité de l'Organisation. Plus particulièrement, le Bureau a collaboré à l'actualisation de la politique sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir qui a été achevée en janvier 2015. Il a également participé à l'élaboration du nouveau processus de responsabilité et d'examen des plaintes concernant la protection environnementale et sociale, en vue de son intégration dans la série de politiques révisées de protection environnementale et sociale de la FAO. Il a en outre pris part à la mise à jour de la politique de lutte contre la fraude et les pratiques de corruption, publiée en mars 2015, dans le cadre de travaux d'harmonisation des règles et règlements relatifs à la fraude en vigueur à la FAO.

52. Par ailleurs, le Bureau a répondu à plus de 20 autres demandes d'avis et de services consultatifs de courte durée en 2015. Ces travaux comprenaient des observations et avis sur de nouveaux accords de partenariat; l'examen de plusieurs accords relatifs à des projets; et des clauses de vérification dans divers projets de contrats avec des bailleurs de fonds et dans des modèles juridiques, ainsi que des mises à jour du manuel administratif.

53. Le Bureau a assuré des services consultatifs auprès de plusieurs Représentations sur des questions de rapports sur la fraude aux donateurs. Il a en outre assuré des services similaires auprès d'autres départements de l'Organisation qui devaient rendre compte des résultats des travaux du Bureau et a apporté sa contribution à des projets d'accords de partage d'informations liées à la détection et à la prévention de la fraude avec des tierces parties.

54. Le Bureau a également fourni des éléments de réponse à une demande d'assistance juridique mutuelle, dûment communiquée par la voie diplomatique, dans le contexte d'une enquête criminelle nationale en cours. Après la prise de contact, un dialogue s'est ouvert avec les responsables nationaux en vue du partage, en toute confidentialité, d'informations pouvant aider aux enquêtes en cours des autorités nationales et du Bureau. Un appui similaire a également été apporté à la demande d'autres organismes des Nations Unies afin d'optimiser les ressources et de favoriser une collaboration plus étroite entre les bureaux chargés des investigations.

X. Mise en œuvre de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'Inspecteur général

55. Le Conseil de la FAO a approuvé en avril 2011 la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'Inspecteur général, laquelle a été intégrée dans la Charte de celui-ci. Conformément à cette politique, les rapports de vérification et les rapports présentant les enseignements tirés des enquêtes, publiés depuis le 12 avril 2011, inclus peuvent être consultés par les Représentants permanents ou les personnes désignées par ceux-ci sur demande directe auprès de l'Inspecteur général. En novembre 2012, pour faciliter la mise en œuvre de la politique, le Comité financier en a approuvé la version révisée en vue d'autoriser la consultation en ligne des rapports depuis un site distant, et plus seulement dans les locaux du Bureau de l'Inspecteur général. Les informations sur les rapports du Bureau de l'Inspecteur général publiés et accessibles dans le cadre de cette politique seront régulièrement mises à jour sur le site web des représentants permanents. Une solution internet sécurisée a été déployée et configurée en 2013 pour permettre l'accès aux rapports en mode «lecture seule», comme le prévoit la politique. En 2015, deux demandes de consultation en ligne à distance des rapports de vérification ci-dessous ont été soumises par deux Membres, et l'accès a été accordé dans les deux cas, conformément à la politique en vigueur et dans le respect des délais fixés:

- AUD 1114 - Examen de portée limitée des activités de publication de la FAO
- AUD 2214 - Programme ONU-REDD national au Viet Nam

56. Il n'y a pas eu de cas où la consultation d'un rapport n'a pas été autorisée. Dans un cas, une partie du texte du rapport mis à disposition a été caviardée afin de supprimer des informations comparatives de tiers qui avaient été fournies à titre confidentiel. Le demandeur en a été dûment informé, et le motif de ce retrait a été communiqué au Comité de vérification de la FAO par le Bureau dans ses rapports trimestriels.

XI. Gestion des activités et des capacités internes du Bureau

57. La valeur apportée par le Bureau de l'Inspecteur général réside dans la gestion de son personnel, de ses ressources financières, de ses technologies et de ses méthodes. Ses fonctions de vérification et d'enquête sont soumises à des évaluations externes régulières.

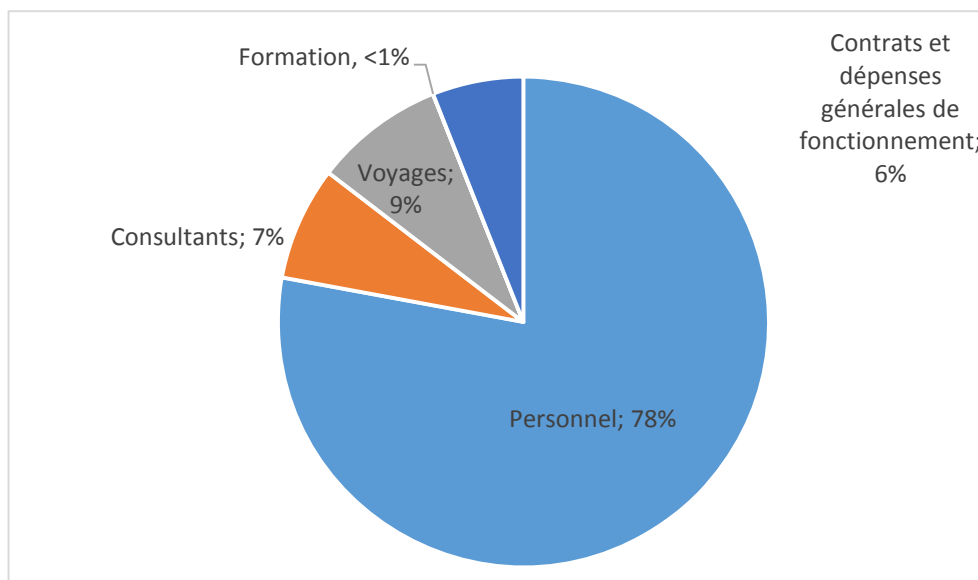
Dotation en personnel et budget

58. Au 31 décembre 2015, le Bureau comptait 25 postes approuvés, à savoir celui de l'Inspecteur général, 18 fonctionnaires du cadre organique (dont quatre détachés dans chacun des bureaux régionaux, au Caire, à Bangkok, à Accra et à Santiago du Chili) et six postes des services généraux (dont quatre attachés aux équipes de vérification ou d'enquête pour y remplir des fonctions d'appui). L'**annexe G** de ce rapport présente la situation des effectifs du Bureau, en précisant la répartition par sexe et par pays, à la fin de l'année 2015.

59. Durant l'année 2015, l'Unité de vérification se composait de trois vérificateurs principaux de classe P5 relevant directement de l'Inspecteur général et chargés de diriger les équipes de vérification, au sein desquelles des échanges de personnel ont été régulièrement effectués pour répondre à la charge de travail. La rotation entre les postes de vérification au Siège et dans les régions s'est poursuivie en 2015, un membre de classe P3 du personnel du Bureau ayant été affecté au Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord dans le cadre du programme de mobilité de l'Organisation. Un membre du personnel de classe G6 a été temporairement détaché du Bureau régional pour l'Afrique et affecté à l'Unité d'enquête pour aider aux analyses techniques. À la fin de l'année 2015, le Bureau comptait quatre postes de vérificateur vacants (P4 à Bangkok, P3 à Santiago, et P3 et P2 au Siège) et deux postes d'enquêteur vacants (P3 au Siège pour les deux). Deux de ces postes (un de vérificateur et un d'enquêteur) ont été pourvus en février 2016, et la procédure de recrutement des trois autres était en cours à cette date. S'agissant du poste d'enquêteur spécialisé dans les analyses techniques, le Bureau a demandé au fonctionnaire détaché mentionné ci-dessus de redéfinir le profil d'emploi avant de lancer un recrutement. Avec l'aide de consultants qualifiés et expérimentés, le Bureau a été en mesure d'atteindre ses objectifs à la fois en ce qui concerne son plan de travail de vérification et le volume de dossiers d'enquête traité. Par ailleurs, pour l'aider à gérer le volume d'enquêtes, mais aussi pour qu'il puisse se procurer les compétences techniques nécessaires dans les cas de harcèlement et d'exploitation ou d'atteintes sexuelles qui font désormais partie de son mandat, la dotation en personnel du Bureau comprenait 217 jours de consultant en plus de ce qui était nécessaire pour compenser les vacances de poste.

60. Le budget du Bureau pour l'exercice biennal 2014-2015 s'élève à 9,1 millions d'USD, les sources de financement provenant essentiellement du Programme ordinaire. Au moment de la rédaction du présent rapport, le Bureau estimait qu'il restait fin 2015 un petit excédent d'environ 100 000 USD. Les économies découlant des vacances de poste ont été largement neutralisées par les frais de consultance additionnels. Les coûts du Bureau se répartissent comme suit:

Figure 12. Dépenses prévisionnelles 2014-2015



Perfectionnement professionnel

61. Le Bureau de l'Inspecteur général investit massivement dans le perfectionnement de son personnel, afin de tenir celui-ci au fait des meilleures pratiques dans les méthodes d'enquête et de vérification et les concepts de gestion et de développement organisationnels, et de renforcer ses compétences linguistiques. Les besoins de formation de chaque collaborateur sont déterminés en début d'année dans le cadre du plan de perfectionnement individuel compris dans le système de gestion et

d'évaluation de la performance (PEMS). Quant aux besoins plus généraux, ils font l'objet de sessions de formation en groupe, autant que possible en collaboration avec des homologues des autres organismes ayant leur siège à Rome ou d'autres organismes des Nations Unies ou organisations intergouvernementales. Le coordonnateur de la formation du Bureau supervise la mise en œuvre du plan de formation élaboré à partir de ces éléments et intégré dans un vaste processus à l'échelle de l'Organisation. Le Bureau remercie l'Unité de formation (OHRT) pour le soutien considérable fourni lors de l'examen et de la mise en œuvre du plan de formation 2015.

62. En 2015, le Bureau a fait adhérer l'Organisation (englobant l'ensemble du personnel de vérification interne) à l'Institut des auditeurs internes. Cette adhésion donne un accès illimité aux revues et à la documentation professionnelle en ligne et ouvre droit à des réductions sur les formations. Par ailleurs, le Bureau a continué d'aider les membres du personnel à obtenir et maintenir à jour leurs qualifications professionnelles dans les domaines de la vérification interne, des technologies de l'information, de la gestion des risques et de l'investigation des fraudes.

Mise à jour des profils d'emploi et mise en place du Système de gestion et d'évaluation de la performance

63. En 2015, le Bureau a mis à jour les profils d'emploi de ses postes du cadre organique et de ses postes spécialisés des services généraux et les a pris en compte dans sa mise en œuvre du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) de l'Organisation durant l'année. Ce nouveau système de la FAO fait partie intégrante de la stratégie de l'Organisation en matière de ressources humaines, tout en étant lié à d'autres éléments clés, y compris la gestion des carrières. Bien que 2005 soit une année de transition pour la FAO dans sa manière d'aborder le PEMS, des plans de travail annuels, liés aux produits de l'Organisation dévolus au Bureau dans le cadre de planification et de budgétisation de la FAO, ont été établis pour l'ensemble du personnel et ont été évalués début 2016. Les éléments du processus relatifs à la planification des résultats, à l'évaluation et au perfectionnement facilitent les échanges internes au Bureau au sujet de la performance, et représentent un aspect central des programmes d'amélioration et d'assurance qualité mis en place par celui-ci pour les groupes d'enquête et de vérification.

Appui technologique

64. Le Bureau de l'Inspecteur général utilise des logiciels de gestion des cas et de vérification très répandus, qui contribuent au respect des normes en vigueur et à l'amélioration de l'efficacité des procédures. Le Bureau a également recours à un logiciel de sécurité spécialisé à l'appui de sa politique en matière de communication de rapports et aux opérations du Comité de vérification.

Programme d'assurance qualité et d'amélioration des vérifications

65. Dans le cadre de son programme d'assurance qualité et d'amélioration des vérifications, le Bureau envoie un questionnaire d'évaluation au destinataire principal du rapport final pour chaque vérification effectuée. Le taux moyen de satisfaction globale des 19 réponses reçues des entités contrôlées au sujet des rapports publiés en 2015 était de 5,4 (sur une note maximale de six). Les résultats globaux des enquêtes sont communiqués à la direction et au Comité de vérification de la FAO via les rapports trimestriels du Bureau.

66. Des évaluations indépendantes menées par des examinateurs externes qualifiés sont réalisées tous les cinq ans, conformément aux normes internationales en vigueur. Les recommandations de la dernière évaluation, remontant à 2012, ont été intégralement mises en œuvre, et un examen interne de l'assurance qualité à mi-parcours a été effectué fin 2015, avec l'assistance d'un spécialiste externe. Le rapport final a été achevé début 2016. L'examineur a conclu que le fonctionnement du Bureau était actuellement en *conformité générale*² avec le cadre de référence international des pratiques

² Il s'agit de l'appréciation la plus élevée pouvant être attribuée dans le cadre de la norme d'assurance qualité de l'Institut des auditeurs internes.

professionnelles de l'Institut des auditeurs internes, et que les services assurés par le Bureau étaient considérés comme une valeur ajoutée par les parties prenantes et comme des éléments essentiels à la structure de contrôle de gestion de la FAO. L'examineur a recensé un certain nombre de domaines dans lesquels des améliorations devaient être envisagées en prévision de la prochaine évaluation externe de la qualité prévue en 2017; des mesures seront prises en conséquence dans le cadre du programme d'amélioration des vérifications 2016 du Bureau et seront suivies par le Comité de vérification de la FAO. Les résultats de l'examen à mi-parcours ont été utilisés pour élaborer le plan de vérification 2016-2017 du Bureau.

Programme d'assurance qualité et d'amélioration des enquêtes

67. Une évaluation externe de la fonction d'enquête a eu lieu en juin 2013. Globalement, cette évaluation a permis de conclure que le Bureau de l'Inspecteur général respectait les normes internationales relatives aux enquêtes. En outre, des conclusions favorables ont été formulées sur la gestion des cas, la documentation et l'établissement de rapports. Fin 2015, la plupart des recommandations issues de cette évaluation avaient été mises en œuvre, le classement de celles encore en suspens dépendant de l'achèvement et de la publication des mises à jour des Directives de la FAO sur les enquêtes administratives internes. Fin 2015, le processus d'examen interne de ces mises à jour était en cours au sein de la FAO. Les suites données aux recommandations en suspens sont supervisées par le Comité de vérification de la FAO.

XII. Maximisation du périmètre et harmonisation des activités de contrôle grâce à la coordination et à la collaboration avec d'autres organes de contrôle

Coordination avec les autres organes de contrôle de la FAO et le Bureau du médiateur et de l'éthique

68. Durant l'année, le Bureau s'est régulièrement concerté avec le Bureau de l'évaluation (OED) et le Commissaire aux comptes afin d'examiner les plans de travail de chacun et de s'assurer qu'ils ne prévoyaient pas d'examens risquant de se chevaucher inutilement; il s'agissait également d'aider ces deux entités à planifier les tâches qui leur étaient dévolues. Le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes sont habituellement mis en copie de tous les rapports de vérification interne, et des réunions ont lieu au niveau opérationnel au sujet de différentes missions lorsque la planification des activités et des affectations le demande. Lors de la préparation de chacune des missions de vérification, le Bureau a examiné et pris en compte les problèmes et recommandations que le Commissaire aux comptes avait présentés à la direction dans ses lettres d'observations et ceux que le Bureau de l'évaluation avait recensés dans ses rapports d'évaluation.

69. Exemples de collaboration étroite entre le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau de l'évaluation en 2015:

- Soudan du Sud (évaluation par phases et vérification sur une même période) – Étroite coordination lors des phases de cadrage, de planification détaillée, d'exécution et d'établissement de rapports relatives aux activités d'évaluation et de vérification interne menées en 2015 au Soudan du Sud. Le Bureau a tiré parti de la présence des évaluateurs sur le terrain pour rassembler des éléments en vue de la vérification, et a tenu un atelier conjoint avec le Bureau de l'évaluation afin d'étudier les résultats des deux examens et de faire en sorte que les rapports profitent de la synergie et des complémentarités appropriées.
- Kirghizistan (évaluation après la vérification) – Étroite coordination lors des phases de cadrage et de planification de la vérification, et retour d'information du Bureau de l'Inspecteur général au Bureau de l'évaluation sur les constatations préliminaires, les principaux problèmes, les risques et les informations recueillies dans des domaines exclus de la vérification, mais pertinentes pour l'évaluation.

- Somalie (vérification après l'évaluation) – La vérification menée par le Bureau de l'Inspecteur général a été cadrée de façon que les activités ne soient pas menées deux fois (ainsi, le programme de renforcement de la résilience n'a pas été traité par le Bureau de l'Inspecteur général, car il avait déjà été examiné par le Bureau de l'évaluation); le Bureau de l'évaluation a partagé les informations recueillies, notamment les résumés des entretiens, et le Bureau de l'Inspecteur général s'est référé aux recommandations du Bureau de l'évaluation relatives à la résilience, au lieu d'élaborer ses propres recommandations sur les sujets couverts par ce dernier.

70. Le Bureau de l'Inspecteur général a eu des échanges tout au long de l'année avec le Bureau du médiateur et de l'éthique. Dans certains cas, les plaintes reçues par le Bureau de l'Inspecteur général ont été adressées au Bureau du médiateur et de l'éthique, et inversement, lorsqu'elles relevaient du mandat de l'autre bureau. Le Bureau du médiateur et de l'éthique a contribué à mieux faire connaître le mandat et les politiques de lutte contre la fraude du Bureau de l'Inspecteur général dans le cadre de ses activités de formation.

*Collaboration avec les services de contrôle des autres organismes
ayant leur siège à Rome*

71. L'édition 2015, organisée par le PAM, de la session annuelle commune rassemblant l'ensemble des personnels chargés des fonctions de vérification, d'inspection et d'enquête dans les trois organismes ayant leur siège à Rome visait à renforcer la coopération, les interactions et la constitution de réseaux, ainsi que les échanges de renseignements à jour entre les organismes participants. Une séance a réuni à cette occasion les cadres dirigeants des trois organismes ayant leur siège à Rome et le Secrétaire général adjoint du Bureau des services de contrôle interne de l'ONU (BSCI) sur les futures orientations du contrôle.

*Collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et
organisations intergouvernementales*

72. Le Bureau est demeuré un membre actif des réseaux professionnels de vérification et d'enquête existant dans le système des Nations Unies et dans le secteur plus large des organisations internationales. Le RIAS est le réseau des représentants des services de vérification interne des organismes des Nations Unies, des institutions financières multilatérales et des organisations connexes (le réseau professionnel des services de vérification interne des organisations intergouvernementales). UN-RIAS est un sous-groupe de ce réseau rassemblant les organismes des Nations Unies. La Conférence des enquêteurs internationaux rassemble les fonctions d'enquête des organisations de l'ONU, des banques multilatérales de développement et d'autres organisations intergouvernementales telles que l'Office européen de lutte anti-fraude. UN-RIS est un sous-groupe de ce réseau rassemblant les organismes des Nations Unies. Ces réseaux sont de précieuses sources d'informations permettant au Bureau de travailler plus efficacement; ils sont aussi l'occasion de gérer le périmètre des programmes de gestion conjoints et forment une base de développement harmonisé des fonctions d'enquête et de vérification dans l'ensemble du système des Nations Unies et des secteurs intergouvernementaux.

73. Donnant suite à la résolution de l'Assemblée générale de l'ONU sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, le Conseil des chefs de secrétariat a décidé d'accorder la priorité aux vérifications internes communes à l'échelle du système des Nations Unies. Les services de vérification interne des organismes onusiens, y compris le Bureau de l'Inspecteur général, donnent suite collectivement à cette décision par le biais de leur réseau professionnel UN-RIAS.

74. En 2015, les services de vérification interne des comptes de la FAO, du PNUD et du PNUE ont procédé à un examen conjoint du Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées au déboisement et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (programme ONU-REDD). La vérification conjointe a été menée par le Bureau de l'Inspecteur général; les résultats sont donnés à l'annexe A iii).

75. Une vérification conjointe de l'initiative Unis dans l'action au Malawi, menée par plusieurs services de vérification internes des comptes des organismes des Nations Unies sous la direction du PNUD, s'est achevée en 2015 et figure également à l'annexe A iii). Deux autres vérifications conjointes de programmes communs de l'ONU au Soudan du Sud et au Viet Nam, dirigées par d'autres services de vérification interne, ont été lancées en 2015. Le Bureau de l'Inspecteur général participe, en qualité de membre des comités directeurs, à la planification et au contrôle de ces vérifications conjointes, et fournira les résultats issus de sa propre vérification dans ce pays pour éclairer la vérification conjointe. Les résultats de ces vérifications conjointes feront l'objet de rapports en 2016.

76. Le Bureau de l'Inspecteur général a participé à la quarante-sixième réunion plénière du RIAS et à la neuvième réunion d'UN-RIAS, qui se sont tenues en septembre 2015 dans les locaux de la Banque asiatique de développement à Manille (Philippines). Au sein du réseau UN-RIAS, l'Inspecteur général a continué d'agir en 2015 en qualité de co-vice-président et responsable de la coordination avec le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion et ses divers réseaux professionnels.

77. Les sujets abordés lors des réunions du RIAS et d'UN-RIAS auxquelles l'Inspecteur général et un vérificateur principal des comptes ont participé et lors des activités intersessions comprenaient notamment:

- l'évolution du cadre professionnel des spécialistes internationaux de la vérification interne;
- les possibilités et défis découlant du programme pour l'après-2015 qui se présentent aux services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies;
- l'examen de l'ensemble des programmes communs à l'échelle du système des Nations Unies, en vue de définir les priorités en matière de vérifications conjointes;
- les constatations préliminaires de l'examen effectué par le Corps commun d'inspection (CCI) de la fonction de vérification interne dans le système des Nations Unies;
- l'intégration des risques dans le programme de vérification (présentation conjointe FAO-AIEA);
- les approches de la vérification dans le domaine des technologies de l'information;
- l'amélioration de l'efficacité du processus de vérification;
- l'harmonisation des opinions issues des vérifications internes et des notations attribuées à la suite des missions;
- la mise en œuvre du modèle des «trois lignes de défense» dans le contexte du cadre intégré d'assurance;
- l'expérience acquise en matière de communication des rapports de vérification interne.

78. Fin septembre 2014, l'Inspecteur général et l'Enquêteur principal ont participé à la seizième Conférence des enquêteurs internationaux et à la deuxième réunion annuelle d'UN-RIS, hébergées par le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme en Suisse.

79. Les sujets abordés lors de ces deux manifestations et lors des activités intersessions comprenaient notamment:

- le cadre des Nations Unies pour les enquêtes conjointes;
- les examens proactifs de l'intégrité;
- les capacités en matière d'analyses techniques numériques;
- l'harmonisation des définitions au sein des organes d'enquête des Nations Unies;
- les programmes de prévention de la fraude;
- les droits d'accès aux enquêtes de tiers;

- la confidentialité des données dans les enquêtes internes;
- les dernières évolutions de la recherche et de la théorie en matière de techniques d'entretien;
- l'accès au renseignement tiré du domaine public et son utilisation;
- l'évaluation comparative des services chargés des enquêtes;
- les directives relatives aux enquêtes sur des allégations impliquant des chefs de secrétariat (recommandation du CCI);
- le suivi du rapport annuel de 2014 du Secrétaire général de l'ONU sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

Annexe A

Risques qui sont répertoriés dans le registre des risques pour l'Organisation du Bureau de l'Inspecteur général (OIG) et qui ont été couverts dans des vérifications achevées ou en cours à la fin de 2015

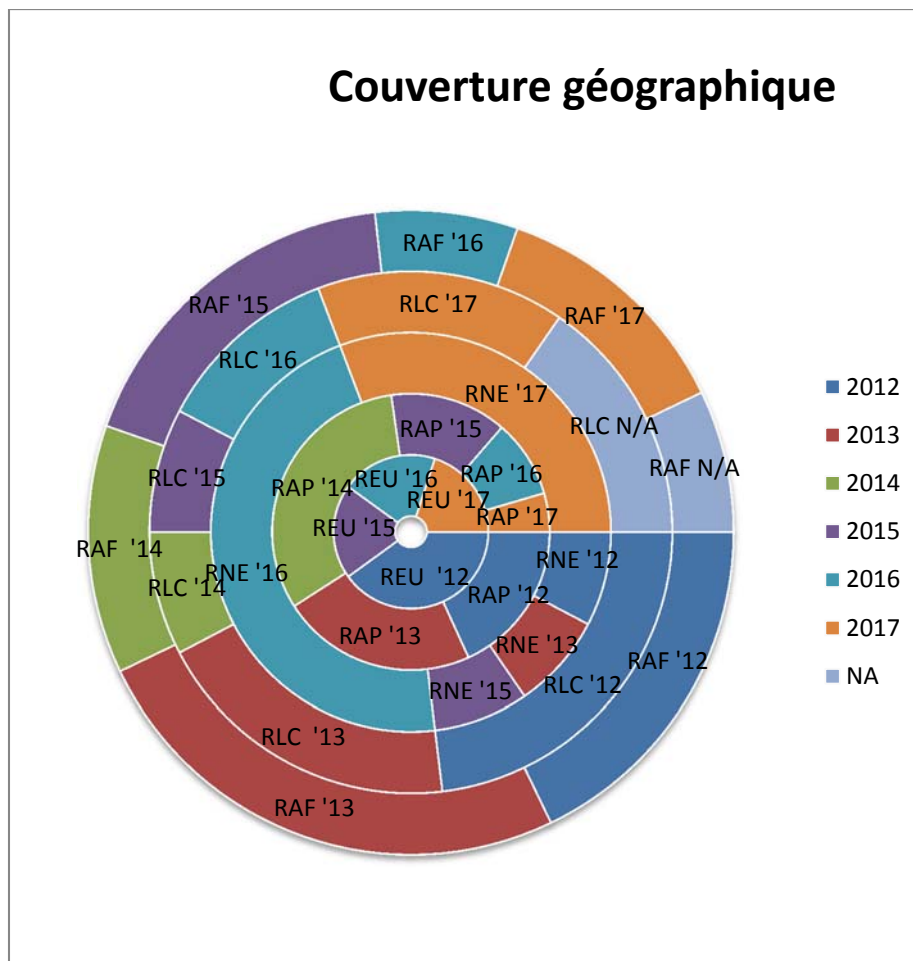
Catégorie	Sous-catégorie	Catégorie vérifiable/risques élevés	
Réalisation des objectifs stratégiques	Gouvernance du Cadre stratégique	Planification stratégique (2 risques)	
		3. Orientation stratégique, coordination et contrôle	
	Formulation des plans d'action pour les objectifs stratégiques et des cadres de résultats	4 Cadre de résultats	
	Planification des effectifs	5 Planification des effectifs	
	Opérations et gestion du Programme de terrain	Opérations et programmes par pays	6 Élaboration et approbation de projets
			7 Durabilité des avantages des projets
			8 Exécution et gestion des projets d'urgence de niveau 1 et 2
			9 Distribution d'intrants
			10 Suivi des projets
		Opérations d'urgence de niveau 3	11 Exécution et gestion des projets d'urgence de niveau 3
Environnement favorable	FO6 - Qualité, connaissances et services techniques	12 Intégration des considérations de parité hommes-femmes	
		13 Publications	
	FO8 - Activités de diffusion	14-15 Mobilisation de ressources (2 risques)	
		16 Fonds pour l'environnement mondial (FEM)	
		17 Partenariats	
		18 Communication de l'Organisation	

FO9 - Services relatifs aux systèmes et technologies d'information	Exécution, service et appui	19-20 DSS03 Gérer les demandes et incidents de service (2 risques)
		21 DSS05 Gérer les services de sécurité
FO10 - Gouvernance, contrôle et direction de la FAO		22 Gestion des risques
		23 Mise en œuvre des recommandations
		24 Structure organisationnelle
FO11 – Administration efficiente et efficace	Gestion financière	25 Trésorerie
	Gestion des ressources humaines	26-27 Gestion des ressources humaines hors personnel
	Gestion des achats, des actifs et des installations	28 Gestion des actifs
	Services administratifs et autres services	29 Centre des services communs
		30 Respect des politiques et procédures administratives
	Gestion des voyages	31 Voyages de service
Gestion et performance des bureaux décentralisés	Structure et capacités des bureaux décentralisés	32 Structure et capacités des bureaux décentralisés

Étendue de la vérification des bureaux décentralisés

Réalisation de l'objectif prévu d'une couverture complète de tous les bureaux de pays importants sur les trois exercices se terminant en 2017, par région et par année:

	REU	RAP	RNE	RLC	RAF
2012	2	4	1	6	10
2013		5	1	5	14
2014		7		2	7
2015	1	3	1	2	10
2016	1	2	6	3	4
2017	1	1	4	4	7



Annexe C

Rapports publiés en 2015 au titre de la politique de la FAO en matière de communication

Description de la mission	N° du rapport publié
Vérification des achats effectués conjointement par les trois institutions ayant leur siège à Rome	AUD 0115
Sécurité en matière de technologie de l'information	AUD 0215
Examen consultatif de la mise en œuvre du nouveau cadre stratégique de la FAO	AUD 0315
Examen approfondi: Représentation de la FAO en Mongolie	AUD 0415
Examen approfondi: Représentation de la FAO en Chine	AUD 0515
Examen approfondi: Représentation de la FAO en République populaire démocratique de Corée	AUD 0615
Centre des services communs	AUD 0715
Vérification conjointe de l'initiative «Unis dans l'action» au Malawi	AUD 0815
Gestion des services informatiques	AUD 0915
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord	AUD 1015
Examen approfondi: Représentation de la FAO au Niger	AUD 1115
Inventaire physique du Groupe d'achats du personnel pour 2014	AUD 1215
Examen de portée limitée des dispositions prises par la FAO pour les voyages	AUD 1315
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Kirghizistan	AUD 1415
Examen approfondi: Représentation de la FAO en République démocratique du Congo	AUD 1515
Examen approfondi: Représentation de la FAO au Bangladesh	AUD 1615
Examen de l'intégration des opérations d'urgence dans les activités axées sur le développement	AUD 1715
Vérification conjointe du Programme ONU-REDD – mise en œuvre et coordination par les trois institutions participantes (FAO, PNUD et PNUE) et le Secrétariat de l'ONU-REDD	AUD 1815
Examen approfondi: Représentation de la FAO au Mali	AUD 1915
Rapport de synthèse sur la gestion financière et les aspects administratifs de la vérification des bureaux de pays pour 2013 et 2014	AUD 2015
Examen de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes dans le cadre stratégique de la FAO	AUD 2115
Examen approfondi: Représentation de la FAO au Gabon	AUD 2215
Bureau de la communication de l'Organisation: Activités de communication	AUD 2315
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Pérou	AUD 2415

Description de la mission	N° du rapport publié
Examen approfondi: Représentation de la FAO en Afghanistan	AUD 255
Examen des ressources humaines hors personnel	AUD 2615
Examen approfondi: Représentation de la FAO au Soudan du Sud	AUD 2715
Examen de l'administration et des finances: Représentation de la FAO en Guinée-Bissau	AUD 2815
Examen des pratiques administratives et de la gestion financière (examen de documents) Représentation de la FAO en Érythrée	AUD 2915
Examen des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Inde	AUD 3015

Rapports d'enquête sur les enseignements tirés de l'expérience

Description	Rapports publiés
Aucun rapport pour 2015	

Synthèse des résultats des vérifications et des inspections en 2015³

AUD 0115 – Vérification conjointe des activités de l'Équipe chargée des achats communs des organismes ayant leur siège à Rome

Les organismes de vérification interne des trois organismes ayant leur siège à Rome ont procédé, avec l'appui de KPMG Advisory S.p.A., à une vérification conjointe des activités de l'Équipe chargée des achats communs, créée en 2010 et chargée de lancer des appels d'offre conjoints pour les biens et les services utilisés couramment dans les sièges respectifs des trois organisations. La vérification a couvert une période allant du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2013.

Conformément à sa Charte, l'Équipe a été constituée pour assurer la gestion des appels d'offres communs à hauteur d'une valeur estimée à 25 millions d'USD pendant la première année et d'une valeur potentielle de 100 millions d'USD les années suivantes. Au cours de l'année pilote (2010), les trois organismes intéressés ont procédé à 15 appels d'offres communs pour une valeur d'environ 22,5 millions d'USD. Selon l'auto-évaluation réalisée en 2011, ces appels d'offres communs ont permis de dégager des économies estimées à 3 pour cent de la valeur des contrats. Le nombre d'appels d'offres gérés et conclus a diminué depuis et leur valeur globale (soit 39,5 millions d'USD pour la période considérée) était inférieure aux estimations.

La vérification a permis de constater qu'un certain nombre de pratiques et d'initiatives sont positives, notamment: la conclusion de 26 appels d'offres communs et le recours fréquent à des contrats gigognes; l'introduction d'une section relative à la coopération entre les institutions des Nations Unies dans les procédures d'achat; la mise en œuvre du système électronique de passation de marchés pour faciliter et suivre la gestion des appels d'offres; l'intégration au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies; le processus continu de partage des connaissances et de formation entre les départements et les fournisseurs; et la mise à profit des compétences spécialisées d'autres organismes.

Le présent rapport recense également un certain nombre de problèmes qui ont contribué à limiter l'efficacité de l'Équipe et indique les mesures convenues pour les résoudre, dans des domaines tels que les modalités de travail et les effectifs du groupe, la planification des activités et des ressources, l'harmonisation du processus d'achat entre les organismes ayant leur siège à Rome, la surveillance et la communication des résultats.

AUD 0215 – Analyse de la sécurité informatique

Cet examen avait pour objectifs de vérifier l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations précédentes, de mettre à jour l'évaluation faite par le Bureau et de proposer de nouvelles mesures, le cas échéant, compte tenu de l'évolution de la situation sur le plan de la sécurité des systèmes informatiques de l'Organisation depuis le rapport précédent.

Malgré plusieurs améliorations, certaines déficiences déjà recensées dans le passé ont été de nouveau relevées. Dans plusieurs cas, la mise en œuvre des recommandations formulées précédemment par le Bureau avait été mise en suspens ou interrompue pour des raisons diverses: une importante restructuration de la Division de l'informatique (CIO) en 2013, des postes clés encore vacants ou l'attente d'une définition plus claire du cadre de gouvernance des systèmes informatiques de l'Organisation destiné à remplacer le cadre précédent qui n'était plus opérationnel.

³ Pour que les informations soient publiées en temps opportun, les conclusions des rapports AUD 0115, 0215 et 0315, qui ont été publiées très tôt en 2015, figurent également dans le rapport annuel de l'Inspecteur général de 2014.

En 2015, la Division de l'informatique a pris des mesures résolues pour traiter les questions soulevées dans le rapport de suivi.

AUD 0315 – Examen consultatif de la mise en œuvre du nouveau Cadre stratégique de la FAO

L'examen a permis de constater l'existence d'un large soutien et d'un engagement massif de la part des parties prenantes occupant des postes de direction clés au sein de l'Organisation, facteur essentiel aux fins de l'obtention des résultats attendus du nouveau Cadre stratégique. Il est largement reconnu que ce cadre permet de centrer l'action sur les principales priorités de la FAO, qu'il encourage et favorise une démarche interdisciplinaire dans le cadre des activités de l'Organisation (en brisant les cloisonnements) et qu'il contribue à promouvoir une approche institutionnelle cohérente aux niveaux mondial, régional et des pays afin d'améliorer l'exécution du programme et d'obtenir de meilleurs résultats.

Le Bureau de l'Inspecteur général a recensé un certain nombre d'éléments positifs, ainsi que plusieurs défis sur lesquels le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et les fonctionnaires de haut niveau doivent continuer de porter leur attention, s'agissant notamment de préciser les rôles et les responsabilités en matière de suivi et d'établissement de rapports, de définir le rôle des fonctionnaires chargés de l'exécution des initiatives régionales et de mener à bien l'opération de planification des effectifs lancée dans le cadre de la phase de planification des activités opérationnelles.

AUD 0415 – Examen approfondi: Représentation de la FAO en Mongolie

La Représentation de la FAO est basée en Chine et son bureau est dirigé par un Directeur adjoint. L'équipe de vérification a mis en évidence certains problèmes et risques concernant la performance de la représentation, le programme et les rôles opérationnels du Bureau, qui se sont traduits concrètement par des retards dans l'exécution des projets et une gestion des risques inefficace. Les principales causes relevées étaient notamment le pouvoir limité du Représentant adjoint de la FAO pour prendre des décisions sur le plan local et sa marge de manœuvre restreinte en matière de gestion financière, le faible niveau des effectifs par rapport à son portefeuille potentiel de programmes de terrain, ainsi que le manque de ressources financières pour financer une structure opérationnelle adaptée aux besoins.

L'équipe de vérification a formulé quinze recommandations et mis en évidence un problème de conformité à régler pour corriger les faiblesses et les défaillances au niveau du programme et des opérations.

En général, les contrôles des pratiques administratives et de la gestion financière étaient appropriés compte tenu du faible volume d'achats et de lettres d'accord. Les domaines dans lesquels le Bureau peut s'améliorer sont notamment le recrutement des ressources humaines hors personnel et les évaluations du comportement professionnel, la sélection des fournisseurs de services pour les lettres d'accord, le choix des outils contractuels appropriés (contrats de service au lieu des lettres d'accord), en particulier pour les services commerciaux, l'exhaustivité et l'exactitude des données dans les systèmes de l'Organisation, les activités liées aux déplacements locaux, les technologies de l'information et la sécurité. L'équipe de vérification a formulé cinq recommandations et mis en évidence 19 problèmes de conformité dans ces domaines.

AUD 0515 – Examen approfondi: Représentation de la FAO en Chine

Le CPP (cadre de programmation par pays) répond aux exigences des parties prenantes qui ont participé à son élaboration, les avis de celles-ci concernant le Représentant de la FAO sont très positifs et l'image et la réputation de la FAO sont considérées comme remarquables. Il n'existe pas, cependant, de mécanisme d'établissement de rapports périodiques sur l'état d'avancement du CPP. La mobilisation de ressources est surtout axée sur les programmes et fonds mondiaux existants.

Les points à améliorer concernent notamment les efforts déployés pour mobiliser des ressources sur le plan local, la qualité et l'exhaustivité des données enregistrées dans le système FPMIS et la gestion des risques. L'équipe de vérification a formulé trois recommandations visant à renforcer le programme et les opérations.

Les contrôles des pratiques administratives et de la gestion financière étaient en général bien conçus et fonctionnaient comme prévu. Les processus, les justifications et les décisions prises étaient bien documentés et transparents. Les domaines pouvant être améliorés sont le remboursement dans les délais de l'usage privé de ressources officielles, l'administration et les opérations du Centre d'urgence pour la lutte contre les maladies animales transfrontières (ECTAD), et l'usage approprié des types de contrat destinés au recrutement de ressources humaines tels que les accords de services personnels (PSA) et le personnel national affecté à des projets (NPP). Sept recommandations ont été formulées, et six questions de conformité ont été soulevées dans ces domaines.

AUD 0615 – Examen approfondi: Représentation de la FAO en République populaire démocratique de Corée

La Représentation de la FAO est basée en Chine et son bureau est dirigé par un Directeur adjoint. La Représentation est respectée et un membre actif de la communauté internationale en République populaire démocratique de Corée.

L'équipe de vérification a noté que le CPP avait été élaboré en consultation avec les parties prenantes concernées, mais que ses cibles semblaient irréalisables. Il n'existe ni rapport périodique de situation, ni lignes hiérarchiques arrêtées au niveau du bureau de pays; seuls des arrangements ad hoc sont en vigueur. Les informations enregistrées dans le système FPMIS ne sont pas toujours complètes ou actualisées, ce qui n'aide pas ceux qui veulent y accéder, notamment le Représentant de la FAO.

Des projets sont en cours conformément au CPP mais ils remontent à 2012, date à laquelle le cadre était en cours d'élaboration. L'exécution du programme de terrain est très perturbée par l'instabilité des flux de trésorerie. Il existe de nombreux problèmes et contraintes dus à la situation particulière du pays, notamment dans les domaines clés de la collecte de données de référence et de l'évaluation des besoins, de la sélection des partenaires d'exécution, des fournisseurs de services et des bénéficiaires, du recrutement du personnel, ainsi que des achats et des transferts monétaires. Ces contraintes limitent considérablement l'application des contrôles effectués par la FAO au niveau des partenaires d'exécution, des fournisseurs de services et des bénéficiaires. Or il est important que ces éléments soient précisés dans la planification et les rapports communiqués aux donateurs dans le cas de projets bilatéraux. Le Bureau de l'Inspecteur général formule six recommandations et soulève une question de conformité.

Dans l'ensemble, les contrôles des pratiques administratives et de la gestion financière sont satisfaisants. L'équipe de vérification a néanmoins relevé des lacunes importantes dans la séparation interne des fonctions, qui est influencée par les caractéristiques du personnel du bureau, et recommande de redoubler d'attention lors de la réception des produits avant d'effectuer des paiements partiels, et lors du suivi des lettres d'accord, compte tenu des exigences applicables à la sélection des fournisseurs de services avec lesquels des lettres d'accord sont signées au niveau du pays. Quatre recommandations ont été formulées et neuf questions de conformité ont été soulevées, à régler pour corriger les lacunes et les défaillances dans ces domaines.

AUD 0715 – Centre des services communs

Depuis la dernière vérification (2010), le Centre des services communs (CSS) a réussi à regrouper de nouvelles fonctions délocalisées, apporté plusieurs améliorations dans les pratiques internes et fourni un appui important à d'autres initiatives de l'Organisation, notamment le projet GRMS. Il y est parvenu malgré certaines contraintes structurelles persistantes, notamment l'organisation et les ressources internes.

Le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que la structure de contrôle interne et la dotation en effectifs du Centre des services communs sont inadéquates et que le taux de rotation du personnel est trop élevé. Plusieurs lacunes signalées en 2010 ayant trait à la définition, la pertinence et la mesure des prestations de service contractuelles n'ont pas été corrigées. Des questions spécifiques telles que la capacité globale, la fidélisation du personnel, la supervision, la gestion de la charge de travail, les classes de personnel et l'évolution de carrière sont des préoccupations de longue date que la direction du CSS a signalé à la haute direction dans le passé, mais pour lesquelles une solution n'a pas encore été trouvée.

Il manque une vision claire de l'évolution de la situation à moyen et long terme. Le CSS a accumulé une somme considérable de connaissances institutionnelles qui lui permettrait de passer d'un rôle essentiellement transactionnel à un rôle de prestataire de services à plus forte valeur ajoutée (une évolution naturelle des centres administratifs que la FAO n'encourage pas activement). L'absence d'une stratégie à long terme ne fait qu'aggraver certains problèmes qui se posent à niveau inférieur, s'agissant notamment de la motivation et de la rotation du personnel.

Le CSS mettait en œuvre un processus de réforme nommé «SSC-Evolve» et OIG reconnaît que plusieurs de ses aspects sont positifs, notamment la mise en place d'un seul point de contact pour les clients. Cependant, il faudrait pour cela procéder à des mutations internes importantes, notamment à partir d'unités de CSS que le Bureau a considéré comme étant déjà en sous-effectif. Le Bureau de l'Inspecteur général estime qu'il serait prudent de régler les questions structurelles en suspens depuis longtemps avant de procéder à de nouvelles réformes.

Onze mesures convenues ont été prises pour contribuer à améliorer la performance.

Deux recommandations convenues du précédent rapport AUD 1710 ont été rouvertes parce que OIG a jugé que des lacunes structurelles continuent d'exister, et les directions respectives de CSS et de OHR sont convenues que les recommandations continuent d'être pertinentes.

AUD 0815 – Vérification conjointe de l'initiative «Unis dans l'action» au Malawi

Les services de vérification interne de quatre organismes des Nations Unies (FAO, PNUD, FNUAP et UNICEF) ont effectué une vérification conjointe de l'initiative « Unis dans l'action » au Malawi ainsi qu'une mission de vérification sur le terrain en juin 2014.

L'équipe de vérificateurs a estimé que la vérification de l'initiative au Malawi était partiellement satisfaisante. Cette notation est principalement due aux lacunes observées dans un programme et un fonds. La note «insatisfaisant» figurant dans le projet de rapport, qui a été distribué à la Direction en décembre 2014 pour observations, a été changée en « partiellement satisfaisant » dans le rapport final suite à la validation d'informations supplémentaires et aux mesures de suivi prises par la Direction à la fin du travail de vérification sur le terrain (jusqu'en mars 2015).

L'équipe de vérification a formulé 15 recommandations, dont huit (50 pour cent) ont été considérées comme hautement prioritaires (critiques). Le Coordonnateur résident et l'Équipe de pays des Nations Unies ont accepté toutes les recommandations.

AUD 0915 – Gestion des services informatiques

Le Bureau de l'Inspecteur général a examiné les arrangements de gestion des services informatiques de la FAO en utilisant ITIL, un cadre de référence rassemblant un ensemble de pratiques adoptées au niveau international. En accord avec la direction de la Division de l'informatique (CIO), la vérification portait sur les domaines suivants: la gestion du catalogue de services, la gestion des niveaux de service, la gestion du changement, la gestion d'incidents et la gestion de problèmes.

Dans l'ensemble, le Bureau a constaté que les pratiques de gestion des services informatiques de CIO dans les domaines examinés présentaient différents niveaux de maturité, mais avaient généralement besoin d'être améliorées. Compte tenu de l'importance relative et de la maturité évaluée de ces

processus, le Bureau estime que la gestion du changement et la gestion des niveaux de service sont les deux processus qui ont le plus besoin d'amélioration. En outre, l'équipe de vérification a recensé plusieurs possibilités d'améliorer les processus de gestion des problèmes et de gestion des incidents. Le fonctionnement du processus de gestion du catalogue de services a été jugé relativement satisfaisant.

En se fondant sur ces observations, le Bureau a conclu que les pratiques de gestion des services informatiques de l'Organisation concernant les processus vérifiés sont partiellement satisfaisantes.

Il reconnaît qu'au moment de la vérification, CIO prenait déjà des mesures pour améliorer ses pratiques dans le cadre d'une initiative globale visant à renforcer la qualité des services informatiques fournis. Le Bureau de l'Inspecteur général félicite CIO pour son initiative et l'encourage à la mener à son terme. En outre, le Bureau recommande à CIO de renforcer l'initiative en définissant des arrangements formels de gouvernance et en spécifiant les produits à livrer. Le rapport comprend 22 mesures convenues visant à améliorer encore davantage les effets positifs de cette initiative en cours.

AUD 1015 – Examen des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique du Nord

En général, la structure du Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique du Nord (SRO) est appropriée et permet de mener des opérations et une gestion efficiente et efficace du Bureau. Les contrôles de gestion pourraient être renforcés en organisant plus fréquemment des réunions du personnel.

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle sont apparues globalement satisfaisantes. Le Bureau sous-régional s'est amélioré depuis la précédente vérification des aspects financiers et administratifs effectuée en 2010, même si certaines lacunes ont été relevées. Les fonctions suivantes ont été considérées comme ayant besoin d'être améliorées:

- la planification des achats doit être effectuée en temps opportun;
- les lettres d'accord doivent faire l'objet d'un suivi pour éviter tout écart par rapport aux échéanciers convenus;
- les résultats de l'inventaire des actifs doivent être suivis, et les actifs obsolètes doivent être recensés et éliminés; et
- les contrôles de la gestion des ressources humaines doivent être renforcés.

AUD 1115 – Examen approfondi: Représentation de la FAO au Niger

L'évaluation globale est satisfaisante en ce qui concerne la gestion de la programmation et des opérations locales, et la gestion des aspects financiers et administratifs.

Les partenaires gouvernementaux et de l'ONU ont reconnu avec satisfaction que la FAO est un partenaire clé et le chef de file dans le secteur de la sécurité alimentaire, et ont exprimé le souhait que l'Organisation intensifie ses interventions, tout en reconnaissant également qu'elle aurait besoin pour cela de ressources plus importantes. Les parties prenantes ont critiqué l'absence d'un Représentant de la FAO pendant une période de six mois en 2013 et le manque d'informations concernant la durée prévue du mandat de l'actuel Représentant (retraité) de la FAO par intérim, qui crée une incertitude pour le gouvernement et les partenaires.

La Représentation gère de manière satisfaisante son portefeuille actuel de projets de terrain, qui est aligné sur les priorités du CPP, mais l'absence de plans de travail détaillés et complets, et d'outils de suivi et d'évaluation, ne permet pas de mesurer objectivement les progrès de la mise en œuvre. Le Bureau de l'Inspecteur général recommande que des plans de travail annuels, ainsi que des outils d'évaluation, de suivi, de mobilisation de ressources et de communication, soient rendus opérationnels le plus tôt possible.

En raison des ressources limitées mises à disposition par un nombre restreint de donateurs locaux et le gouvernement, le Bureau régional et le Siège sont devenus des points de contact clés pour la mobilisation des ressources auprès de donateurs régionaux et internationaux.

L'équipe de vérification a formulé neuf recommandations pour corriger les lacunes et les déficiences. Le Représentant de la FAO les a acceptées et a déjà pris des mesures correctives.

S'agissant des aspects financiers et administratifs, le domaine des actifs a été jugé «gravement déficient», et les domaines des ressources humaines et des opérations de banque et de caisse considérés comme « déficients ». Ces notations s'expliquent principalement par les capacités insuffisantes des services administratifs, notamment le manque d'expérience du personnel, les postes vacants à long terme, une supervision insuffisante due au fait que le poste de Représentant de la FAO est resté vacant pendant longtemps et une formation initiale insuffisante au système GRMS.

L'équipe de vérification a formulé sept recommandations et soulevé 19 questions de conformité à régler pour corriger les lacunes et les déficiences. Le Représentant de la FAO les a acceptées et a déjà pris des mesures correctives à cet effet.

AUD 1215 – Inventaire physique du Groupe d'achats du personnel pour 2014

Le stock, estimé à plus de 1,7 million d'EUR, fait partie des actifs les plus tangibles dans les états financiers du Groupement d'achats du personnel. Sur la base d'un examen du stock de fin d'exercice 2014 et d'un sondage indépendant des écritures d'inventaire, le Bureau a estimé que le Groupement d'achats du personnel avait créé et mis en place des procédures appropriées pour clore l'inventaire de fin d'année. Le sondage des écritures effectué par le Bureau n'a pas révélé d'écarts importants par rapport à celles présentés par le Groupement. Les résultats de la vérification effectuée par le Bureau ont été examinés par le Commissaire aux comptes, qui souhaitait déterminer la fiabilité de l'inventaire de fin d'année aux fins de vérification des états financiers de 2014.

AUD 1315 – Examen de portée limitée des dispositions prises par la FAO pour les voyages

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué un examen de portée limitée des dispositions prises par la FAO pour les voyages afin d'évaluer la pertinence et l'efficacité des mesures prises par l'Unité des services administratifs pour réduire les frais de voyage. Les résultats de l'Unité dans les domaines examinés sont satisfaisants. Elle a notamment veillé à recenser et adopter des mesures de réduction des coûts. Pour certaines d'entre elles, la FAO est un organisme chef de file au sein de l'ONU. Cependant, le Bureau juge que la gestion des voyages dans l'ensemble de l'Organisation n'est que « partiellement satisfaisante » parce que l'Unité ne dispose pas d'un système d'information intégré de gestion des voyages et manque de capacités pour assurer un suivi plus complet des opérations.

Plusieurs points importants doivent être améliorés, notamment les suivants:

- le système GRMS ne proposait pas de solution pour les déplacements locaux; environ 40 pour cent des frais de voyage ne sont donc pratiquement pas contrôlés; il n'y a pas de rapport permettant de contrôler et d'analyser correctement les activités de voyage en vue de procéder à d'autres efforts de réduction des coûts;
- le programme d'hôtels à conditions préférentielles a été un succès financier mais l'Organisation devrait être très prudente en ce qui concerne son expansion, en particulier dans les lieux où la qualité globale des hôtels est médiocre et où les économies obtenues sont faibles;
- le mécanisme de partage des économies introduit en 2008 dans le contrat avec l'agence de voyage est en principe bien conçu mais des erreurs ont été relevées dans son application;
- il faudrait procéder à une évaluation plus complète du rapport coût-avantage d'autres initiatives en matière de réduction des coûts, notamment de celles qui n'avaient pas été envisagées dans le passé, ou qui avaient été rejetées sans évaluation rigoureuse, en particulier

les initiatives qui ont été mises en œuvre avec succès par d'autres organisations internationales.

AUD 1415 – Examen des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Kirghizistan

L'évaluation globale est satisfaisante en ce qui concerne la gouvernance, l'obligation redditionnelle et le contrôle interne, mais aussi la gestion des aspects administratifs et financiers. Depuis la dernière vérification en 2011, la Représentation a fait des progrès significatifs dans l'amélioration de son environnement de contrôle interne.

Néanmoins, plusieurs problèmes subsistent, notamment l'attente de la conclusion d'un accord avec le pays hôte, le manque de personnel administratif et l'absence de compensation pour les services d'appui aux composantes locales des projets supranationaux de la FAO. D'autres domaines doivent être améliorés, en particulier la séparation des fonctions, l'exactitude des données enregistrées dans le système GRMS et la formation du personnel.

La Direction a mis en place des flux de travaux appropriés pour les principaux processus administratifs et il existe plusieurs exemples de bonnes pratiques, telles que le processus de recrutement des ressources humaines hors personnel, le lancement des appels d'offres pour les achats, le plan de lutte contre la fraude et les mesures d'atténuation de celle-ci.

Il conviendrait également de mettre en place une meilleure planification des achats pour les activités du programme de terrain et d'autres projets supranationaux, et atténuer au mieux les effets des fonctions antagonistes du fonctionnaire chargé de la gestion des lettres d'accord. La liste des actifs devrait être mise à jour régulièrement afin de correspondre à leur localisation. Les arrangements contractuels pour les ressources humaines hors personnel ne représentent pas toujours la meilleure solution pour garantir la stabilité institutionnelle et le renforcement des capacités.

La Direction a pris des mesures correctives pour corriger les déficiences observées.

AUD 1515 – Examen approfondi: Représentation de la FAO en République du Congo

Dans l'ensemble, les activités concernant le plaidoyer, la programmation, et les opérations ont été jugées satisfaisantes. Les parties prenantes externes et d'autres partenaires ont reconnu que la FAO exerçait efficacement son rôle de chef de file dans les secteurs de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural. L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication permettraient d'ouvrir de nouvelles perspectives.

L'exécution du CPP 2013-2017 étant à mi-parcours, le suivi de son état d'avancement pourrait être amélioré en élaborant des plans de travail annuels, en faisant le lien entre les activités menées et le CPP et en analysant les séries de données qui sont nécessaires pour établir des indicateurs de performance. La stratégie de mobilisation de ressources doit être menée à bien et mise en œuvre, mais elle semble trop ambitieuse par rapport aux ressources mobilisées à ce jour.

La gestion du programme de terrain et les opérations ont été jugées satisfaisantes. Des progrès ont été réalisés dans l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans la stratégie de la Représentation et le programme de terrain.

Les contrôles des aspects liés à la gestion, aux finances et à l'administration ont été jugés globalement satisfaisants. En général, les contrôles ont été systématiquement appliqués et ont été efficaces. Il faut cependant noter que le système FPMIS n'est pas utilisé systématiquement comme une base documentaire de référence. Les contrôles des activités liées aux achats et à la gestion des contrats étaient efficaces, mais des problèmes liés aux prestations des fournisseurs ont été relevés. Le Représentant de la FAO a pris l'initiative de soulever la question de la capacité limitée des fournisseurs. Tous les documents requis en matière de ressources humaines ne figuraient pas dans les

dossiers personnels, et les évaluations du comportement professionnel n'étaient pas souvent effectuées. Les contrôles des actifs ont été jugés partiellement satisfaisants; si les inventaires d'actifs ont bien été effectués, aucun rapprochement n'a en revanche été réalisé.

L'équipe de vérification a proposé une mesure convenue et mis en évidence quatre problèmes de conformité à régler pour corriger les lacunes et les déficiences. Le Représentant de la FAO avait déjà pris des mesures correctives à cet effet.

AUD 1615 – Examen approfondi: Représentation de la FAO au Bangladesh

Les parties prenantes avaient une image positive de la FAO, qui ne ménage pas ses efforts en matière de liaison et de communication. Le CPP approuvé par le gouvernement et le bureau régional ne comprenait ni un plan de mobilisation de ressources, ni une estimation des ressources nécessaires. Un examen à mi-parcours et une actualisation du CPP prévus à la fin de 2015 et au début de 2016 permettront de mettre en adéquation les priorités et les ressources potentielles.

La Représentation assure un suivi actif du programme de terrain. Cependant, les deux projets examinés présentaient des déficiences découlant d'un manque de cohérence dans leur formulation; or ce point n'avait pas été corrigé avant leur approbation. D'autre part, des activités d'appui technique étaient inscrites aux budgets des deux projets sans qu'aucun calendrier ou apport technique ne soient prévus les concernant.

Dans l'ensemble, la structure et les contrôles en place sont appropriés et permettent une gestion efficiente et efficace du Bureau et des opérations. L'équipe de Direction doit veiller tout particulièrement à corriger les déficiences relevées dans les domaines suivants: planification des achats, nombre élevé d'adjudications exceptionnelles, paiements des lettres d'accord, heures supplémentaire du personnel, enregistrement de pièces de journal, sécurité et stockage des chèques annulés et non utilisés.

L'équipe de vérification a proposé des mesures convenues et mis en évidence des problèmes de conformité à régler pour corriger les lacunes et les déficiences dans les domaines administratifs et financiers. Le Représentant de la FAO a lancé des mesures correctives à cet effet.

AUD 1715 – Examen de l'intégration des opérations d'urgence dans les activités de développement

Une équipe de vérification antérieure (AUD_0713) avait noté que des problèmes de capacité et de financement devaient être réglés dans le cadre de la décentralisation. La mission actuelle a examiné la mesure dans laquelle l'intégration a été mise en place ainsi que la suite donnée aux problèmes relevés dans le rapport antérieur.

Au 1^{er} mars 2015, le processus avait été mené à bien conformément au plan initial et l'intégration des opérations d'urgence avait été réalisée dans tous les bureaux de pays. Des lacunes subsistaient cependant concernant les capacités techniques, opérationnelles et administratives des bureaux de pays, et les problèmes de financement doivent être réglés pour assurer la pérennité des changements apportés. Certaines décisions en suspens doivent encore être prises, concernant la finalité et de la gestion des trois équipes chargées de la résilience au Sénégal, au Kenya et en Afrique du Sud. Le Bureau de l'Inspecteur général encourage la Direction à accorder une priorité élevée à ces questions, qui contribuent à la réalisation du double objectif consistant à améliorer la performance et à produire un impact plus grand au niveau des pays.

AUD 1815 – Vérification conjointe du Programme ONU-REDD – mise en œuvre et coordination par les trois institutions participantes (FAO, PNUD et PNUE) et le Secrétariat de l'ONU-REDD

Au début de 2014, les services de vérification interne de la FAO, du PNUD et du PNUE ont commencé une vérification conjointe du Programme ONU-REDD, qui aide les pays à gérer les processus REDD + visant à «réduire les émissions causées par le déboisement et la dégradation des forêts» en améliorant la protection, la gestion et l'utilisation raisonnée des ressources forestières

nationales et en contribuant ainsi à la lutte contre le changement climatique au niveau mondial. Le Programme ONU-REDD, lancé en 2008, tire profit du rôle fédérateur et de l'expertise technique des trois institutions de l'ONU participantes. Au moment de la vérification, qui a été réalisée en trois phases sur la période 2014-2015, le montant total du Programme ONU-REDD s'élevait à 228 millions d'USD.

Le Programme a contribué aux efforts déployés au niveau national en matière de préparation au mécanisme REDD+ dans 55 pays partenaires, notamment en Afrique, en Asie et Pacifique, et en Amérique latine. Sa contribution a pris la forme: i) d'un appui normatif supranational au moyen d'approches, de lignes directrices, de méthodes, d'outils, de données et de meilleures pratiques élaborés en commun dans le cadre du soutien aux activités nationales menées au titre du programme ONU-REDD et du cadre du programme mondial 2011-2015; et ii) d'un soutien national direct aux pays par le biais de la conception et de la mise en œuvre de programmes nationaux ONU-REDD, ainsi que d'un soutien ciblé, tous deux en fonction des demandes des pays.

Les première et deuxième phases de la vérification, qui portaient sur le pays et le bureau, ont fait l'objet de rapports publiés individuellement par les trois services de vérification des comptes en 2014. Le rapport de vérification publié en 2015 portait sur l'évaluation globale et interinstitutions de la mise en œuvre et de la coordination du Programme par les trois institutions participantes et le Secrétariat de l'ONU-REDD. Au fur et à mesure que le programme ONU-REDD a été mis en œuvre et que des objectifs, des plans et des cadres ont été établis pour une deuxième phase démarrant en 2016, les services de vérification conjointe ont cherché à recenser les domaines pouvant être améliorés dans les structures, approches et processus actuels.

Ils ont noté que, depuis la création du Programme en 2008, les concepts et les conditions ont pris une tournure plus concrète et que, par conséquent, l'alignement du programme sur les besoins des pays partenaires et la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) s'améliore constamment. Les principales observations formulées dans le rapport de vérification concernaient les points suivants:

- l'existence d'un chevauchement des activités du programme ONU-REDD avec celles d'autres partenaires d'exécution et de sources de financement pour REDD + tels que le Fonds de partenariat pour le carbone forestier, le programme d'investissement forestier, Le Fonds biocarbone, le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds vert pour le climat;
- l'absence de principes et de directives systématiques permettant d'allouer des ressources au soutien des activités nationales menées par les organismes participants et de répartir des ressources entre le soutien normatif des activités nationales apporté au niveau supranational et les programmes nationaux et le soutien ciblé au niveau des pays;
- un cadre logique trop complexe et insuffisamment ciblé;
- la présence de lacunes dans la coopération et la coordination interinstitutions, point qui devait être corrigé en clarifiant les modalités de gouvernance, notamment les mandats, les rôles et responsabilités du groupe chargé de la stratégie, le groupe de direction, ainsi que le Secrétariat du Programme.

Les services chargés de la vérification conjointe ont formulé 11 recommandations adressées principalement au « Groupe de direction » du Programme (composé de hauts responsables des institutions participantes et du Secrétariat chargés du programme ONU-REDD).

AUD 1915 – Examen approfondi: Représentation de la FAO au Mali

Les contrôles internes de la programmation par pays et des opérations de terrain ont été satisfaisants. Les capacités en matière de liaison et de sensibilisation étaient particulièrement efficaces au point de donner lieu à un certain nombre de projets en cours. Les initiatives et la coordination de la FAO étaient appréciées par le gouvernement et les donateurs. Cependant, le cadre de programmation par pays doit être mis à jour, en particulier en ce qui concerne l'intégration des considérations de parité hommes-femmes, et les progrès accomplis devraient être contrôlés systématiquement par les comités

compétents. Le système FPMIS devrait également être actualisé. L'exécution des projets était régulièrement contrôlée, mais surtout en fonction des dépenses budgétaires et non des indicateurs axés sur les résultats.

Les contrôles internes des pratiques administratives et de la gestion financière étaient partiellement satisfaisants. Le Bureau a constaté une certaine amélioration par rapport à la dernière vérification, qui a surtout été notable après la création d'une unité chargée des achats en 2014. D'autres domaines sont restés déficients: la séparation des fonctions pour les cartes de carburant prépayées, le système de contrôle de l'inventaire, la planification des voyages et le traitement des rapports sur les voyages, la qualité des pièces justificatives pour les bons de paiement, les paiements anticipés, la précision et la cohérence des codes de compte, la régularisation et le contrôle des risques pour la petite caisse et les chèques. Ces déficiences étaient principalement dues à la sous-estimation des risques, au manque de connaissance des règles et à une formation inadéquate.

L'équipe de vérification a formulé 30 mesures convenues et mis en évidence 23 questions de conformité à régler pour corriger les lacunes et les déficiences susmentionnées. La Direction de la représentation a commencé à prendre des mesures correctives à cet effet.

AUD 2015 – Rapport sur les pratiques administratives et la gestion financière récapitulant les vérifications des comptes des bureaux de pays de la FAO réalisées en 2013 et 2014

Le Bureau de l'Inspecteur général a publié son quatrième rapport sur les pratiques administratives et la gestion financière récapitulant les vérifications des comptes des bureaux de pays. Le document comprend 22 vérifications effectuées de novembre 2013 à décembre 2014. Ces vérifications se concentrent sur des éléments relatifs aux domaines de performance critiques suivants: économie et efficacité, conformité avec les politiques, établissement de rapports et protection des biens.

L'équipe de vérification note que la haute direction a apporté plusieurs améliorations à la structure de l'Organisation visant à renforcer ces aspects dans le réseau des bureaux décentralisés, notamment l'élaboration d'une politique de la FAO en matière de responsabilités, la présentation d'une ébauche de plan pour renforcer les capacités des bureaux décentralisés à élaborer et exécuter des projets, et la mise au point d'une première version d'un tableau de bord des résultats de l'Organisation permettant l'analyse, l'agrégation et la présentation des résultats (données quantitatives et qualitatives) à tous les niveaux, y compris les bureaux de pays, dans le contexte du cadre stratégique.

Dans son rapport, l'équipe indique également que les deux tiers des bureaux vérifiés fonctionnaient généralement comme prévu dans le domaine des finances et de l'administration, soit une nette amélioration par rapport au document récapitulatif précédent, qui indiquait que 43 pour cent seulement des bureaux avaient été jugés globalement satisfaisants lors des vérifications précédentes.

L'Organisation doit continuer à veiller à remédier aux déficiences, qui varient d'un bureau à l'autre et persistent dans les domaines suivants: i) l'élaboration d'un cadre de contrôle interne global; ii) le suivi continu de la conformité du bureau de pays avec les politiques et procédures que doivent appliquer les divisions chargées des processus administratifs respectifs, en particulier des services internes dans le cas des contrôles des aspects financiers et administratifs; et iii) un encadrement faible et des compétences administratives insuffisante dans le réseau des bureaux décentralisés.

AUD 2115 – Examen de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes dans le cadre stratégique de la FAO

Le Bureau a évalué la pertinence et l'efficacité de l'intégration des considérations de parité hommes femmes dans le Cadre stratégique révisé de l'Organisation, et examiné la façon dont ce thème transversal est mis en œuvre dans les activités des représentations de pays.

Une base solide a été créée pour l'intégration de cette question. Les cinq objectifs stratégiques intégraient tous des considérations liées au genre sur la base d'une analyse sexospécifique réalisée pour chacun d'entre eux. Cependant, la façon dont ces considérations ont été intégrées présente des

variations importantes. Un mécanisme de suivi incluant des marqueurs de l'égalité hommes-femmes a été créé à l'échelle de l'Organisation et les résultats obtenus dans ce domaine ont été présentés en termes qualitatifs dans le premier examen à mi-parcours publié au début de 2015.

Il s'agissait de la première année de mise en œuvre du cadre stratégique et le mécanisme de suivi de l'intégration de l'égalité des sexes n'avait pas encore été entièrement défini. La Direction a été invitée à adopter une approche globale pour définir des mesures visant à établir des liens entre les activités, les budgets alloués et les résultats obtenus à tous les niveaux afin de renforcer le processus de prise de décisions et d'établissement de rapports relatif à l'intégration des considérations d'égalité des sexes. Il est important, dans ce processus, de définir des cibles précises en matière d'égalité des sexes pour chacun des objectifs stratégiques. Les directeurs de programme, OSP et ESP sont convenus de prendre des mesures pour renforcer l'intégration de la dimension «genre» dans la planification des objectifs stratégiques et le processus de mise en œuvre.

Au niveau décentralisé, des premières indications montrent que les bureaux de pays redoublent d'efforts pour inclure ces considérations dans les programmes de terrain, mais qu'ils ne savent pas vraiment comment les intégrer concrètement dans la conception des programmes, assurer le suivi de la mise en œuvre, accroître la visibilité des efforts déployés dans ce domaine et évaluer les résultats obtenus. Les représentants régionaux et ESP sont convenus que des mesures seraient prises pour utiliser les ressources disponibles au niveau régional afin de renforcer la sensibilisation à la question de l'égalité des sexes au niveau des bureaux de pays et de fournir des indications sur l'intégration de cette dimension dans l'ensemble des processus d'élaboration et d'exécution des programmes.

AUD 2215 – Examen approfondi de la Représentation de la FAO au Gabon

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de la Représentation de la FAO au Gabon (« la Représentation »), y compris une mission de vérification de trois semaines en mai 2015. Compte tenu de l'intégration des aspects opérationnels et administratifs de la Représentation et du Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale à Libreville, qui partagent les mêmes locaux, et du faible nombre de projets pour lesquels le Représentant de la FAO est le responsable du budget, le contrôle des opérations a visé la Représentation et le Bureau sous-régional.

Globalement, l'équipe de vérification a estimé que la gouvernance, l'obligation de rendre compte et le contrôle interne des opérations dans la Représentation et le Bureau sous-régional étaient satisfaisants. Elle a cependant noté, au moment de la vérification, que les arriérés de paiement des contributions de contrepartie en espèces des gouvernements étaient importants, ce qui peut nuire à l'exactitude du budget des opérations. L'équipe s'est également interrogée sur l'adéquation des espaces de bureaux prévus dans les nouveaux locaux communs de l'ONU. Elle a souligné que la répartition des fonctions devait être améliorée, ainsi que le suivi des normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) et des normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile (MORSS).

Les activités concernant le programme et les opérations ont également été jugées satisfaisantes. Le Représentant de la FAO déploie des efforts de liaison et de plaidoyer fructueux et il existe une approche structurée de la communication. Le CPP a été élaboré dans un cadre structuré et prend en compte les priorités sectorielles du gouvernement. Le plan de mobilisation de ressources est irréaliste mais ce défaut est partiellement compensé par l'utilisation d'indicateurs de performance qui sont fixés à un niveau qui correspond à des estimations plus réalistes en matière de mobilisation des ressources. Les rapports sur l'exécution du CPP au niveau national et au niveau des objectifs stratégiques de l'Organisation indiquent que les progrès sont satisfaisants, mais que les données recueillies à ce jour sur les indicateurs de performance ne sont pas assez nombreuses pour fournir une mesure objective des progrès de l'exécution. Le programme de terrain de la Représentation est réduit et se limite à des projets du PCT et à des composantes de projets sous-régionaux concernant le Gabon.

Les aspects financiers et administratifs ont été jugés globalement satisfaisants. Les contrôles portant sur les achats et les lettres d'accord étaient adéquats, étant entendu que le nombre de fournisseurs locaux était limité. Les contrôles portant sur les actifs ont été considérés comme partiellement

satisfaisants car le rapprochement avec le registre des actifs n'était pas encore terminé. Les contrôles portant sur les ressources humaines, les voyages, les comptes créditeurs, les paiements et les avances étaient satisfaisants, mais certains contrôles individuels doivent être améliorés.

L'équipe de vérification a formulé onze mesures convenues et mis en évidence sept problèmes de conformité à régler pour corriger les déficiences susmentionnées. La Direction de la Représentation a commencé à mettre en œuvre les mesures convenues.

AUD 2315 – Bureau de la communication de l'Organisation: activités de communication

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification des activités de communication du Bureau de la communication de l'Organisation (OCC). Les objectifs particuliers de la vérification étaient les suivants: i) évaluer la pertinence et l'exhaustivité de la stratégie de communication; ii) évaluer l'adéquation de la structure et des opérations du département et du réseau mondial de communication, et iii) évaluer l'adoption d'une approche «rentable» du point de vue coût-efficacité des activités de communication de l'Organisation.

La Direction a donné une priorité maximale à l'amélioration de la communication de l'Organisation. Le Bureau de la communication a réagi en apportant des améliorations significatives au cours des dernières années, tels que l'utilisation accrue de partenariats stratégiques, la mise en place d'un réseau mondial de communication, une présence accrue dans les médias sociaux, ainsi que le renforcement de la marque FAO (par exemple, en rationalisant la présence de la FAO sur le web et l'utilisation des logos).

En 2014, OCC a élaboré une nouvelle stratégie de communication ainsi qu'une nouvelle politique de communication pour la FAO. Ces deux documents présentent les principes clés de la gestion de la communication dans toute l'Organisation. Un certain nombre de problèmes signalés par l'équipe de vérification peuvent être attribués à la phase initiale de mise en œuvre de la Stratégie de communication. Le Bureau de l'Inspecteur général a également trouvé des domaines susceptibles d'être améliorés.

Il a constaté que la plupart des unités de la FAO, en particulier au Siège, considèrent que le Bureau de la communication de l'Organisation est principalement une fonction de contrôle et non une unité fournissant des avis et un appui. Tout en reconnaissant que OCC n'est pas, pour l'essentiel, une unité axée sur la fourniture de services, OIG estime qu'il s'agit là d'une occasion importante pour augmenter encore davantage sa plus-value.

Le Bureau de l'Inspecteur général a évalué la fonction de communication de la FAO dans sa globalité par rapport à un modèle de maturité standard et a déterminé qu'elle se situait entre le stade 2 (prévu) et 3 (institutionnalisée). La politique et la stratégie de communication laissent supposer que la FAO cherche à atteindre une phase de maturité plus avancée. C'est pour cette raison que le Bureau, reconnaissant les progrès accomplis par OCC au cours des deux dernières années, ainsi que ses réalisations, pour améliorer la performance, conclut que la performance de l'Organisation au regard des processus contrôlés dans cette vérification, est partiellement satisfaisante. Cependant, OIG reconnaît que OCC a déjà jeté des bases solides qui lui permettront de mettre en œuvre la stratégie avec succès. Le rapport du Bureau de l'Inspecteur général comprend 12 mesures convenues visant à consolider et à étendre les progrès déjà réalisés par OCC. La Direction estime que la Direction devrait en priorité:

- élaborer et diffuser un plan pour mettre en œuvre la politique de communication;
- appliquer systématiquement les processus de planification de la communication de l'Organisation prévus dans la politique;
- continuer à développer le réseau de communication mondial en utilisant des critères coût-efficacité objectifs;
- formaliser et améliorer le mécanisme de coordination des activités de communication dans toute l'Organisation;

- examiner et réviser les mesures de la performance;
- élaborer des mesures efficaces pour répondre aux besoins de communication des équipes chargées des objectifs stratégiques;
- effectuer une évaluation des capacités et de l'éventail des compétences de OCC;
- incorporer des concepts de rentabilité dans les processus de décision, de planification et de suivi de OCC; et envisager des stratégies et des processus permettant d'améliorer la communication interne en vue de l'utiliser comme instrument visant à renforcer la participation du personnel et à faciliter le changement dans l'Organisation.

AUD 2415 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière de la Représentation de la FAO au Pérou

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de la Représentation de la FAO au Pérou («la Représentation»), y compris une mission de vérification de trois semaines en mai 2015.

La direction de la Représentation exécute de manière satisfaisante le mandat de la FAO dans le pays. Les objectifs sont fixés au moyen du cadre de programmation par pays, et leur progression est présentée dans des rapports publiés à intervalles réguliers. Le suivi de l'exécution des projets fait l'objet de discussions périodiques avec les directeurs de projet, et les risques sont identifiés et communiqués. La Direction a mis en place un environnement de contrôle adéquat, les recommandations des équipes de vérification précédentes ont été prises en compte et le Représentant de la FAO s'efforce de respecter les normes de sûreté et de sécurité. Cependant, la Représentation est confrontée à plusieurs problèmes qui peuvent avoir une incidence sur ses capacités opérationnelles. Il s'agit notamment des difficultés que rencontre le pays pour mobiliser des ressources et qui ont entraîné une diminution importante du programme de pays. Une nouvelle réduction du portefeuille de projets placés sous la responsabilité du Représentant de la FAO peut menacer la viabilité de la structure actuelle du bureau étant donné que les services d'appui aux projets supranationaux, (qui sont plus importants que le portefeuille de projets du pays) ne sont pas suffisamment remboursés, notamment en ce qui concerne les coûts directs imputés pour la location et les charges locatives. D'autres domaines peuvent être améliorés, notamment: i) l'optimisation de la structure existante du bureau pour renforcer la gestion de projets; ii) le suivi, grâce à la redéfinition des profils des personnes qui ont un contrat à durée déterminée, et iii) le partage de ressources des projets concernant l'administration, la ségrégation des fonctions et l'exactitude des données enregistrées dans GRMS.

Dans le domaine des finances et de l'administration, la Représentation devrait mettre en place une meilleure planification des achats pour les activités du programme de terrain et d'autres projets supranationaux, atténuer au mieux les effets des fonctions antagonistes du fonctionnaire chargé de la gestion des lettres d'accord, et renforcer le suivi de l'avancement des travaux réalisés par les partenaires d'exécution. Les arrangements contractuels relatifs aux ressources humaines hors personnel (accords de services personnels et de personnel national affecté à des projets) utilisées pour répondre aux besoins en matière de gestion administrative ne représentent pas toujours la meilleure solution pour garantir la stabilité institutionnelle et le renforcement des capacités de la Représentation.

L'équipe de vérification a formulé dix mesures convenues et mis en évidence 16 problèmes de conformité à régler pour corriger les faiblesses et défaillances susmentionnées. La Direction de la Représentation a commencé à mettre en œuvre les mesures convenues.

AUD 2515 – Examen approfondi: Représentation de la FAO en Afghanistan

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de la Représentation de la FAO en Afghanistan («la Représentation»), y compris une mission de vérification de trois semaines en avril-mai 2015.

L'équipe de direction de la Représentation comprend le rôle de la FAO et les problèmes qui se posent en Afghanistan, mais elle doit prêter une attention immédiate aux préoccupations des donateurs et du gouvernement quant à l'intérêt que représente la FAO en tant que partenaire de développement. Dans ce cadre, le Représentant de la FAO devrait créer une structure organisationnelle solide et définir des rôles clairs. Il faudrait également s'efforcer de définir précisément les coûts de la présence de la FAO dans le pays.

L'exécution et le suivi du Cadre de programmation par pays (CPP) de la FAO (2012-2015) ont été suspendus en 2014 en raison de nouvelles élections nationales. L'objectif du CPP, qui visait à mobiliser 328 millions d'USD, était en grande partie irréaliste. Un nouveau CPP est en cours d'élaboration. La Représentation emploie plusieurs outils de suivi pour son programme de terrain. Cependant, deux projets achevés présentaient un dépassement de budget de 536 000 USD dû en grande partie à un manque de communication entre la Représentation, le siège de la FAO et les bureaux des donateurs. Dans deux des trois projets sélectionnés qu'il a examinés, le Bureau de l'Inspecteur général a relevé des déficiences dans les services d'appui technique. Il s'agissait notamment de charges inexactes concernant des demandes de détachement pour des services d'appui technique, et de l'obligation faite au fonctionnaire technique principal de fournir un appui technique direct, en raison de l'application régionale de restrictions relatives aux voyages de services.

Dans l'ensemble, la structure et les mécanismes de contrôles de la Représentation sont appropriés pour assurer une gestion financière et administrative efficace et efficiente. La Représentation devra cependant s'employer pour corriger les déficiences concernant: i) la gestion des contrats, afin de renforcer les contrôles contre la fraude et la mauvaise utilisation des ressources; ii) l'enregistrement et le rapprochement des actifs avec les résultats des vérifications physiques dans les bureaux de projet ou de région; iii) l'actualisation de la base de données de fournisseurs; et iv) l'octroi d'avances pour les dépenses de fonctionnement du projet ou de la Représentation, non liées à la formation et à des ateliers.

L'équipe de vérification a formulé douze mesures convenues et mis en évidence onze problèmes de conformité à régler pour corriger les lacunes et les déficiences susmentionnées. La Direction de la Représentation a commencé à mettre en œuvre les mesures convenues.

AUD 2615 – Ressources humaines hors personnel

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification des activités de sélection des ressources humaines hors personnel à la FAO. Cette catégorie comprend les consultants et les titulaires d'accords de services personnels. L'objectif principal de la vérification était d'évaluer la mesure dans laquelle les politiques et les procédures fournissent un cadre pertinent pour la gestion de ce type de personnel. Les objectifs spécifiques étaient d'évaluer:

- l'existence et la validité de la vision/stratégie de la FAO relative à l'utilisation des ressources humaines hors personnel;
- l'efficacité et l'efficacités des procédures de sélection les concernant; et
- l'adéquation des processus de suivi et de contrôle de ces personnes.

Les ressources humaines hors personnel sont une catégorie de personnel qui joue un rôle important dans la réalisation des buts et objectifs de la FAO, et le nombre de ces personnes a considérablement augmenté au cours des dernières années, au point de représenter en permanence environ 70 pour cent de la population active de la FAO. Le Bureau des ressources humaines (OHR) a apporté des améliorations significatives à la façon dont les ressources humaines hors personnel sont gérées, notamment: la mise en place de fourchettes d'honoraires, la possibilité donnée aux responsables qui recrutent de déterminer eux-mêmes les niveaux de rémunération, le paiement des honoraires et des indemnités de subsistance dans la masse salariale, et l'élaboration de lignes directrices permettant d'attribuer des allocations de subsistance d'une manière plus équitable et transparente.

Tout en saluant les efforts déployés par OHR, le Bureau a conclu, en ce qui concerne les principaux objectifs de la vérification, que:

- des écarts continuent de subsister entre la politique relative à l'emploi des ressources humaines hors personnel et la pratique, car ces ressources sont souvent utilisées pour effectuer des tâches essentielles et continues qui sont généralement du ressort des fonctionnaires. Cette situation, qui est en partie due aux contraintes budgétaires, doit impérativement être clarifiée.
- le processus de sélection des ressources humaines hors personnel est généralement mené sans le niveau de transparence et de rigueur prévu dans la politique établie. Dans la plupart des cas, la mise en concurrence n'existe pas où les recruteurs ne fournissent pas de pièces suffisantes prouvant que la sélection est concurrentielle. La cause principale de ce manque de transparence est une application trop laxiste des règles et un manque de suivi.
- les mises à niveau des systèmes d'information de l'Organisation ont apporté des améliorations importantes au suivi et au contrôle des fonctions des ressources humaines hors personnel, et les informations disponibles à ce sujet sont désormais beaucoup plus fiables. Cependant, le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que l'augmentation du volume d'informations disponibles ne se traduisait pas toujours par un suivi actif, d'autant que, pour l'essentiel, les rôles et responsabilités en matière de suivi et de contrôle n'ont pas été définis.

Outre ces questions fondamentales, le Bureau a également identifié d'autres domaines pouvant être améliorés, tels que le manque de critères clairs pour choisir soit des accords de services personnels, soit des contrats de consultants.

Compte tenu de ce qui précède, le Bureau conclut que la performance de l'Organisation concernant les politiques et processus mis en place et les pratiques optimales est partiellement satisfaisante. Le rapport comprend 19 mesures convenues pour rationaliser et améliorer le processus de sélection des ressources humaines hors personnel. Le Bureau de l'Inspecteur général estime que la Direction doit en priorité:

- élaborer des directives de base sur le recrutement des ressources humaines hors personnel, surtout en ce qui concerne les postes vacants; à long terme, demander aux unités de la FAO de définir leurs besoins de ressources humaines hors personnel dans le cadre d'une planification rigoureuse de la main-d'œuvre;
- examiner les options et les incidences d'une fusion des contrats de consultants et des accords de services personnels;
- mettre en place un mécanisme de suivi de l'utilisation des ressources humaines hors personnel, dans lequel les rôles et responsabilités en matière de suivi sont clairement définis;
- réviser les procédures de sélection des ressources humaines hors personnel afin d'augmenter le nombre de sélections vraiment concurrentielles et faire un usage plus large des listes de candidats;
- veiller à ce que des mandats appropriés soient élaborés et décrivent en détail les fonctions, les principaux indicateurs de la performance et les délais d'achèvement.

AUD 2715 – Examen approfondi: Représentation de la FAO au Soudan du Sud

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de la Représentation de la FAO au Soudan du Sud («la Représentation»), y compris une mission en juin 2015.

La Représentation avait donné son accord pour que la mission de vérification ait lieu en même temps qu'une mission d'évaluation. Les activités conjointes ont été étroitement coordonnées par OED et les deux fonctions de contrôle ont échangé régulièrement des informations pour couvrir le plus grand nombre de risques possibles tout en évitant les doubles emplois.

Actuellement, la Représentation intervient dans le contexte d'une situation d'urgence de niveau 3 et doit faire face aux nombreux problèmes spécifiques qui se posent dans le pays. Elle a cependant nettement amélioré les services rendus aux bénéficiaires, notamment en distribuant des semences de plantes vivrières et légumières, ainsi que des outils et des kits de pêche, et en vaccinant le bétail.

Le Bureau de l'Inspecteur général a indiqué que des améliorations peuvent être apportées à la gestion des risques et opportunités, en particulier:

- la FAO doit achever et communiquer sa vision globale pour le pays, présenter des objectifs clairs concernant les interventions en matière d'urgence, de résilience et de développement, et exposer la stratégie permettant de les réaliser;
- en partant des objectifs généraux, le potentiel de mobilisation de ressources doit être estimé de façon réaliste, et différents partenaires fournisseurs de ressources devraient être approchés;
- les ressources consacrées aux ressources humaines doivent coïncider avec la stratégie de mise en œuvre afin de renforcer les capacités des fonctionnaires recrutés sur le plan national et d'assurer la viabilité et la continuité lorsque la réponse de niveau 3 est abaissée;
- les flux de travaux et la structure des unités doivent être rationalisés afin d'améliorer la chaîne de reddition de comptes;
- les risques opérationnels doivent être évalués afin que des mesures d'atténuation soient élaborées pour que les objectifs soient atteints de la manière la plus efficace et efficiente; et
- des critères spécifiques pour la sélection des bénéficiaires doivent être développés, et les partenaires d'exécution doivent être incités à appliquer les principes de responsabilité à l'égard des populations touchées et d'intégration des considérations de parité hommes-femmes, et contrôlés à ce sujet.

Le Bureau de l'Inspecteur général a également mis en évidence les domaines dans lesquels les divisions du Siège (DDO, OSD, TC et CS, etc.) peuvent s'améliorer, en particulier:

- le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés (OSD) devrait accélérer le processus de sélection d'un Représentant permanent de la FAO;
- le Département de la coopération technique (TC), en consultation avec CIO, devrait mener à bien et tester la version pilote, récemment élaborée, du système de distribution d'intrants (MAGIC), notamment la création d'une interface avec GRMS.
- pour des pays comme le Soudan du Sud, dont les taux de change connaissent des fluctuations importantes, le Département des services internes (CS) devrait formuler, en consultation avec d'autres services compétents, des orientations de politique générale pour gérer les risques juridiques, opérationnels, financiers et d'atteinte à l'image pouvant survenir dans un environnement caractérisé par des taux de change variables de la monnaie locale sur le marché parallèle et les restrictions officielles concernant l'utilisation du dollar des États-Unis.

Le rapport contient 24 mesures convenues et met en évidence 12 problèmes de conformité que la Représentation a commencé à corriger.

AUD 2815 – Examen approfondi: Représentation de la FAO en Guinée-Bissau

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de la Représentation de la FAO en Guinée Bissau («la Représentation»), y compris une mission de vérification de trois semaines en mai 2015.

La Représentation a mis en place un environnement de contrôle adéquat en communiquant clairement avec le personnel, en temps opportun, dans le cadre de réunions tenues régulièrement. Les rôles et responsabilités, les problèmes opérationnels et les mesures d'atténuation nécessaires, ainsi que la stratégie et objectifs de l'Organisation, ont tous été décrits dans des documents et expliqués au personnel.

Le domaine de la gestion des aspects financiers et administratifs est considéré comme globalement satisfaisant. La Représentation doit:

- améliorer la planification des achats, la préparation des demandes d'achat, les rapports du Comité local des achats et l'archivage des transactions liées aux achats;
- faire en sorte que les dossiers soient complets et à jour;
- améliorer la qualité des rapports des groupes de sélection des ressources humaines hors personnel; en outre, la justification des taux de rémunération et les évaluations des prestations devraient être présentées dans des documents et archivés;
- élaborer plus soigneusement les pièces justificatives pour les bons de paiement;
- enregistrer les paiements anticipés dans le système GRMS et rapprocher avec les reçus.

AUD 2915 – Examen approfondi des pratiques administratives et de la gestion financière de la Représentation de la FAO en Érythrée (examen de documents)

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de la Représentation de la FAO en Érythrée («la Représentation»), qui a eu lieu en octobre-novembre 2015. Cette vérification a été effectuée à distance, car OIG ne s'est pas rendu dans le pays. Ce système pourrait être réutilisé à l'avenir pour effectuer des vérifications lorsque la sécurité, ou d'autres facteurs, limitent les missions de vérification. La vérification physique de certains éléments (actifs et inventaire) n'a donc pas été effectuée.

L'exécution des projets augmente chaque année depuis trois ans. Le suivi de la mise en œuvre des projets est réalisé dans le cadre de discussions tenues régulièrement avec les directeurs de projet. Néanmoins, le système FPMIS signale qu'un certain nombre de projets «ont besoin d'une action urgente de la Direction». La Direction de la Représentation a des difficultés à exécuter le mandat de la FAO en Érythrée. La Représentation fait face à de nombreux problèmes qui ne seront sans doute pas résolus à court terme et qui sont difficiles à atténuer. Les rôles et responsabilités des fonctionnaires sont attribués et communiqués, mais le faible niveau des effectifs et les contraintes en matière de capacités rendent toute véritable séparation des fonctions difficile. En outre, des éléments indiquent que l'environnement de contrôle doit être renforcé. D'autres domaines sont à améliorer, notamment: l'exactitude des données enregistrées dans le système GRMS, la formation et l'évaluation du personnel et des ressources humaines hors personnel.

La Direction de la représentation a mis en place des flux de travaux appropriés pour la plupart des principaux processus administratifs (achats, ressources humaines, voyages locaux et cycle des encaissements/décaissements). Cependant, les flux de travaux pour les actifs doivent être améliorés, et le personnel de la Représentation ne respecte pas toujours les procédures prévues dans ces flux pour tous les processus. Il est difficile de vérifier si les intrants de projet sont distribués aux bénéficiaires en raison des restrictions visant les déplacements dans le pays, ce qui constitue un risque pour la FAO. Les arrangements contractuels relatifs aux ressources humaines hors personnel (accords de services personnels et de personnel national affecté à des projets) utilisées pour répondre aux besoins en matière de gestion administrative ne représentent pas toujours la meilleure solution pour garantir la stabilité institutionnelle et le renforcement des capacités de la Représentation.

L'équipe de vérification a formulé quatorze mesures convenues et mis en évidence douze problèmes de conformité à régler pour corriger les lacunes et les déficiences susmentionnées. Les recommandations figurant dans les rapports de vérification précédents (2010) auraient toutes été prises en compte, mais certaines ont été rouvertes dans le présent rapport, une en tant que mesure convenue et deux en tant que problèmes de conformité. La Direction de la Représentation a commencé à mettre en œuvre les mesures convenues.

AUD 3015 – Examen approfondi: Représentation de la FAO en Inde

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de la Représentation de la FAO en Inde («la Représentation»), y compris une mission de vérification de trois semaines en mai 2015.

La Représentation présente un environnement de contrôle adéquat. Ses effectifs sont suffisants pour gérer le portefeuille de programmes de terrain actuels et prévus, à condition que les postes clés (actuellement vacants) soient pourvus. Les rôles et responsabilités sont clairement attribués et communiqués. La Direction est consciente des principaux risques pour la programmation de la FAO et s'efforce d'en atténuer les effets. Les capacités programmatiques et opérationnelles peuvent être affectées par l'absence d'un cadre complet de programmation par pays (CPP) approuvé par le gouvernement et convenu avec les parties prenantes. Le Représentant de la FAO a déjà pris des mesures correctives pour y remédier.

Dans le domaine des finances et de l'administration proprement dit, les flux de travaux créés étaient généralement conformes à la réglementation de la FAO et les normes en matière de documentation étaient appropriées. En ce qui concerne les marchés publics et les lettres d'accord, OIG a noté que la Représentation utilisait des formulaires contractuels adéquats, mais qu'elle devait veiller à mettre davantage en concurrence les fournisseurs de biens et de services, dans la mesure du possible.

L'équipe de vérification a formulé trois mesures convenues et mis en évidence six problèmes de conformité à régler pour corriger les lacunes et les déficiences susmentionnées. La Direction de la Représentation a commencé à mettre en œuvre les mesures convenues.

INS 0115 – Inspection de la Division des Services administratifs (CSA)

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une inspection de la Division des services administratifs (CSA) pour donner, entre autres, un aperçu des fonctions, des projets et des contrats gérés par la Division et actualiser l'analyse des risques qui leur sont liés et la façon dont ils sont gérés. L'équipe de vérification a appuyé le changement de direction qui a eu lieu dans la Division au deuxième semestre 2015. La vérification en elle-même comprenait un échantillonnage limité, une synthèse des résultats d'autres vérifications ainsi que des informations sur la suite donnée aux recommandations. Cependant, faute de temps, ce travail n'a pas pu être aussi complet qu'une vérification ordinaire.

La Division des services administratifs fournit des services d'appui qui sont essentiels pour les opérations de l'Organisation et qui ont un impact financier et opérationnel important. Il s'agit notamment des dépenses liées aux achats de la FAO (sous l'autorité générale de CSAP) et des dépenses de voyage (contrôlées par CSAD), qui se sont élevées à 104 millions d'USD. La Sous-division des infrastructures et de la gestion des installations (CSAI) est principalement chargée de l'entretien des locaux du Siège ainsi que de leur maintien en état opérationnel et sécurisé pour les quelque 2 700 employés qui y travaillent régulièrement, avec des pics atteignant 5 000 personnes, notamment les visiteurs qui participent à des conférences et des manifestations.

L'équipe d'inspection a noté que la Division des services administratifs a connu des changements importants au cours des quatre dernières années, en raison principalement de la nécessité de rationaliser ses activités et de réaliser des économies afin de tenir compte des réductions budgétaires demandées par l'Organisation. Ses allocations budgétaires au programme ordinaire ainsi que ses effectifs ont considérablement diminué au cours de cette période. La Division a généralement réussi à recenser et à appliquer des mesures de réduction des coûts dans presque tous les domaines, mais les réductions successives du budget et des effectifs ont atteint un point où sa capacité à fournir des services de manière efficace, tout en protégeant l'Organisation contre les risques qui leur sont liés, est gravement menacée.

En ce qui concerne les risques organisationnels actuels les plus critiques liés aux fonctions de CSA, le Bureau de l'Inspecteur général a souligné ce qui suit:

- les normes de sécurité des infrastructures sont conformes; il convient de redoubler d'attention concernant plusieurs zones du bâtiment du Siège, qui nécessitent des degrés importants de réduction des risques pour la sécurité. Ce point pose un gros problème à l'Organisation puisque l'estimation la plus récente des mesures nécessaires s'élève à 40 millions d'euros.
- s'agissant de la dotation en effectifs du Service des contrats et achats (CSAP), il convient de noter que l'environnement dans lequel opère CSAP a changé de manière significative (plus grande délégation aux bureaux décentralisés, pressions pour réduire les coûts, etc.). Cependant, le Service continue d'être, directement ou indirectement, responsable d'environ 50 pour cent des achats de l'Organisation et est chargé d'assurer le suivi des activités contrats et achats de la FAO à l'échelle mondiale. Du fait de la réduction des effectifs et des postes vacants, CSAP n'est pas actuellement configuré pour exécuter efficacement ses fonctions et doit se reposer de manière excessive sur le personnel temporaire. Or il s'agit d'un risque grave pour l'Organisation étant donné que les achats sont un des principaux domaines du risque financier (d'autant que les achats de la FAO sont de plus en plus complexes) et qu'ils sont non seulement une activité administrative, mais aussi un élément clé des opérations de terrain de la FAO, en particulier dans les situations d'urgence. Une stratégie visant à adapter la structure de CSAP a été élaborée en 2013, mais sa mise en œuvre n'était pas achevée à la fin de 2015. Elle a néanmoins été inscrite au budget dans le PTB 2016-2017 ajusté.
- s'agissant de questions relatives à la santé et la sécurité sur le lieu de travail, force est de constater que la FAO tarde à effectuer une évaluation périodique des risques en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail, la dernière ayant eu lieu en 2006.

Le Bureau de l'Inspecteur général a mis en évidence d'autres risques importants pour l'Organisation auxquels l'équipe de direction doit accorder une attention particulière, notamment:

- la validation technique des achats: tous les achats doivent être assortis de spécifications techniques rigoureuses pour obtenir une optimisation maximale des ressources. Dans certains cas, les spécifications techniques qui sont communiquées à CSAP sont insuffisantes. Des spécifications techniques incorrectes ont plusieurs conséquences négatives, notamment des retards dans les activités de projet, le dépassement des dépenses et la sous-performance, laquelle peut avoir également des répercussions significatives sur la réputation.
- la gestion des voyages: les réductions budgétaires successives qui ont touché CSA ainsi qu'un manque d'outils adéquats ont limité sa capacité à contrôler efficacement les activités de voyages de la FAO et n'ont pas permis de recenser les principaux facteurs déterminants des dépenses liées aux voyages dans l'Organisation et d'élaborer des mesures correctives efficaces. Ce point est couvert de manière plus approfondie dans la vérification des activités liées aux voyages, qui a fait l'objet d'un rapport distinct en 2015.
- la gestion des sous-traitants et des concessionnaires: les unités de CSA sont chargées de gérer des contrats de service complexes et des concessionnaires, mais elles n'ont toujours pas les ressources suffisantes pour contrôler efficacement tous ces contrats. Cette sous-capacité pourrait empêcher l'Organisation de détecter la sous-performance en temps opportun, voire de recenser les possibilités d'économies, et elle accroît par conséquent la probabilité d'exposition aux risques.
- la planification à long terme de la maintenance du Siège: outre les travaux relatifs à la sécurité qui sont les plus urgents, il faut un plan de rénovation global des locaux du siège qui pourraient empêcher leur obsolescence progressive, accroître l'efficacité et réduire les coûts d'utilisation. Mais aucun plan de ce type n'a été appliqué, en raison du manque de crédits pouvant financer les investissements élevés nécessaires et d'autres priorités dans ce domaine.
- le Système de gestion intégrée de l'environnement de travail (IWMS): la vérification réalisée en 2013 par le Bureau de l'Inspecteur général a mis en évidence des déficiences dans le processus de planification annuelle de la Division, le suivi des travaux réalisés et

l'établissement de rapports. Malgré certaines améliorations, l'absence d'un système IWMS est une contrainte majeure.

- la gestion des lettres d'accord: le Service des contrats et achats (CSAP) a apporté des améliorations importantes à la gestion des lettres d'accord, mais les déboursements considérables qu'ils impliquent et la souplesse de l'instrument crée des risques inhérents qui nécessitent un suivi plus actif. Le Bureau de l'Inspecteur général est heureux de constater que CSAP prépare une mise à jour majeure de la section 507 du Manuel, qui permettra d'améliorer les politiques actuelles en tirant profit de l'expérience acquise au cours des dernières années. Il faudra cependant résoudre la question des ressources qui sont nécessaires pour mettre en place une fonction de suivi efficace des lettres d'accord.

INS_0215 – Inspection des aspects spécifiques du Programme de la FAO en Arabie saoudite

L'Unité d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général (OIG/INV) a effectué une inspection pour donner suite aux recommandations figurant dans des rapports de vérification précédents et examiner les préoccupations particulières soulevées par les missions techniques et le départ d'un membre du personnel. L'unité a conclu que des efforts ont été faits pour mettre en œuvre des recommandations issues des vérifications précédentes, mais qu'un certain nombre de questions critiques précédemment soulevées n'ont pas été traitées depuis 2008. Le Bureau de l'Inspecteur général a recommandé que le nouveau Coordonnateur du programme, ainsi que RNE, OSD et CSF, prenne des mesures appropriées pour régler les questions en suspens, notamment celles qui concernent les revenus générés par les projets du programme, afin d'assurer la conformité avec les règles applicables et un contrôle adéquat des fonds. Le Bureau a également recommandé qu'un fonctionnaire expérimenté, chargé des achats au niveau international, effectue une vérification complète du processus d'achats et fournisse des indications au personnel de l'unité chargée de la coordination du programme visant à réduire les facteurs d'inefficacité, de renforcer les contrôles et de veiller à ce que les ressources soient utilisées et protégées de façon adéquate.

Résumé des recommandations liées à des risques élevés ou en suspens de longue date

Intitulé de la recommandation	Recommandation	Statut actuel
AUD 1409 Analyse des procédures disciplinaires – Régularité des décisions et des procédures – Recommandation 13	La Division de la gestion des ressources humaines (AFH) doit actualiser les sections MS 330 et MS 303 du Manuel administratif en y intégrant la définition de «faute grave» et de «négligence».	<p>En cours</p> <p>Le Bureau des affaires juridiques et de l'éthique (LEG) est en train d'élaborer un projet de circulaire administrative, en concertation avec le Bureau des ressources humaines. Le Bureau des affaires juridiques et de l'éthique s'est engagé à classer la recommandation.</p>
AUD 3410 Gestion de la continuité des opérations – Recommandation 1	Le Directeur général adjoint chargé des opérations doit établir et commencer à mettre en œuvre un cadre de gestion de la continuité des opérations à l'échelle de l'Organisation, qui tienne compte des indications figurant dans le présent rapport et des bonnes pratiques en la matière.	<p>En cours</p> <p>Depuis le début de 2015, il est envisagé que la mise en œuvre d'un programme de gestion de la continuité des opérations à la FAO fasse partie d'un nouveau cadre défini à l'échelle de l'ONU. En décembre 2014, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CEB) a adopté une politique sur le système de gestion de la résilience de l'Organisation (ORMS), dont la continuité des opérations est un élément de base. La politique prévoit que tous les organismes, fonds et programmes de l'ONU mettront en œuvre le système ORMS en se fondant sur un ensemble spécifique d'indicateurs principaux de résultats adoptés par le Conseil des chefs de secrétariat des Nations Unies.</p> <p>Conformément à ce qui précède, une proposition visant à déployer un système ORMS à la FAO a été soumise au Directeur général adjoint chargé des opérations en octobre 2015. Les principaux éléments de cette proposition ont également été inclus dans la description et l'analyse des lacunes en matière de compétences figurant dans le plan de travail de CSD pour</p>

		2016-2017. Aucune décision n'a encore été prise au sujet de cette recommandation.
AUD 3411 Sécurité des technologies de l'information – Recommandation 3	Une évaluation détaillée doit être réalisée sur le risque informatique. Cette évaluation devrait permettre de dresser un inventaire des principaux avoirs en matière d'information, des risques auxquels ces avoirs sont exposés et des contrôles existants ou au contraire les défauts de contrôle susceptibles de favoriser la concrétisation des risques. Les résultats de l'évaluation des risques devraient faciliter l'élaboration d'un plan d'action relatif à la sécurité des systèmes d'information.	<p>En cours</p> <p>La Division de l'informatique a nommé un fonctionnaire technique chargé de la sécurité globale des opérations, et met progressivement en œuvre toutes les recommandations en suspens figurant dans les rapports de vérification précédents. La division a signé un contrat avec Dell SecureWorks pour effectuer une évaluation formelle des risques relevés. Le mandat de cette société prévoit notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● une évaluation en temps réel du réseau; ● une évaluation des journaux de connexion (DNS, journaux des connexions proxy et web, journaux des pare-feu et journaux IDS/IPS); ● évaluation des points terminaux (jusqu'à 12 000).
AUD 3411 Sécurité des technologies de l'information – Recommandation 19	Des directives relatives à la configuration de la sécurité doivent être élaborées pour toutes les composantes du réseau. Ainsi, les modifications de ces composantes ne risquent pas de compromettre la sécurité comme on a pu le constater dans le passé.	<p>En cours</p> <p>La Division de l'informatique continue également de mettre en œuvre la présente recommandation. Le plan consiste à examiner dans un premier temps la conception de haut niveau du réseau mondial de la FAO et à analyser ensuite toutes les composantes afin d'élaborer des directives plus contraignantes.</p> <p>Il est à noter également que les procédures récemment mises en œuvre (assurance qualité, gestion du changement et validation de la sécurité) permettront de tester avec fiabilité toutes les modifications apportées aux composantes du réseau et de les enregistrer en vue de protéger la confidentialité et l'intégrité de</p>

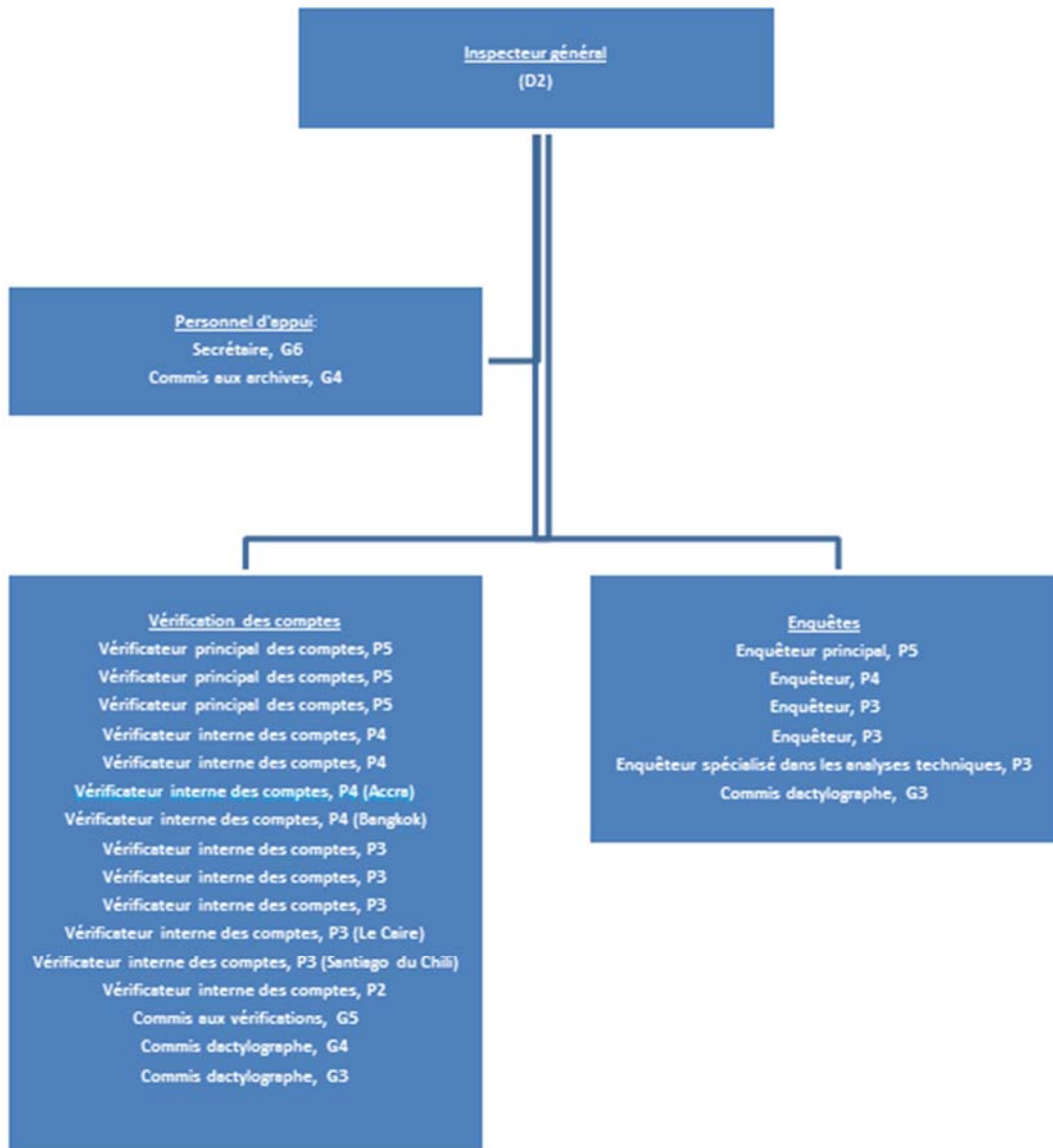
		l'infrastructure informatique dans l'ensemble de la FAO ainsi que sa disponibilité.
AUD 3312 Rapport sur les pratiques administratives et la gestion financière récapitulant les vérifications des comptes des bureaux de pays de la FAO réalisées en 2011 – Recommandation 3	Le Directeur général adjoint (Opérations) doit établir un cadre de responsabilités pour le suivi des politiques au sein des différentes unités chargées des opérations. Il convient de réaliser une évaluation des besoins liés aux fonctions de suivi, en tenant compte des financements existants et des capacités des unités chargées de formuler des politiques, en particulier les unités du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS).	En cours Une politique en matière de responsabilités a été élaborée et approuvée par le Conseil de suivi des programmes à la fin de 2014, et la FAO s'est engagée à mettre un point final à un cadre de contrôle interne en 2015 afin de définir les responsabilités en matière de suivi des politiques au sein des différentes unités chargées des opérations. Un projet de cadre de contrôle interne a été présenté à la Direction générale, et le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) le révisé actuellement sur la base des indications reçues.
AUD 3312 Rapport sur les pratiques administratives et la gestion financière récapitulant les vérifications des comptes des bureaux de pays de la FAO réalisées en 2011 – Recommandation 10	La Division des finances et le Bureau de l'appui à la décentralisation doivent formuler des indications détaillées sur la façon de conduire les opérations et tenir dûment compte de la séparation des fonctions dans différents scénarios de dotation en personnel. Dans les petits bureaux, ils doivent mettre en place les contrôles compensateurs susceptibles d'éviter une séparation des fonctions peu judicieuse.	En cours Cette recommandation est actuellement mise en œuvre dans le sillage des efforts globaux visant à renforcer le cadre de contrôle interne de l'Organisation. Le Comité financier a communiqué l'état d'avancement de ce processus. .
AUD 1412 Examen des activités de suivi des achats et des protocoles d'accord dans les opérations de terrain – Recommandation 1	Le Directeur général adjoint (Opérations) doit tenir compte des principes formulés dans le récent rapport sur le Cadre de responsabilité et de contrôle interne, et collaborer avec la Division des services administratifs et le Bureau de l'appui à la décentralisation pour élaborer et mettre en œuvre un programme qui permette un suivi satisfaisant des activités de terrain liées aux achats et aux protocoles d'accord. À cet égard, il conviendrait de déterminer les activités et les processus spécifiques à mettre en œuvre ainsi que l'unité chargée du suivi du programme et de ses activités (Service des contrats et achats, bureau régional, etc.), se	En cours L'équipe de direction a accepté de mettre en œuvre une stratégie pour CSAP visant notamment à répondre à cette recommandation. La stratégie, qui avait été examinée et approuvée par le Bureau de l'Inspecteur général (OIG), comprend un certain nombre de mesures de dotation d'effectifs qui ont été incorporées dans le PTB 2016-2017. Ces mesures devraient être prises prochainement afin de pourvoir les postes visés par la

	pencher sur les ressources nécessaires en termes de dotation en personnel (création et redéploiement de postes) ou autres (voyages, etc.), et définir la façon dont le programme sera institutionnalisé dans le cadre des politiques de l'Organisation (par exemple dans le Manuel administratif, les circulaires et les descriptions de postes, etc.).	stratégie qui sont vacants, et les tâches correspondantes seront entre-temps confiées à des consultants.
AUD 1412 Examen des activités de suivi des achats et des protocoles d'accord dans les opérations de terrain – Recommandation 2	L'évaluation et l'affectation des ressources et de la dotation en personnel nécessaires à la nouvelle fonction de suivi seront des éléments cruciaux du programme de suivi des achats et des protocoles d'accord dans les opérations de terrain. Le Directeur général adjoint (Opérations) doit veiller à ce que les ressources et la dotation en personnel nécessaires soient évaluées et affectées aux nouvelles fonctions. Actuellement, le Service des contrats et achats ne dispose pas du personnel suffisant pour assurer les fonctions de suivi des achats et des protocoles d'accord.	En cours. Voir le statut actuel ci-dessus.
AUD 3213 - Gestion des infrastructures du Siège – Recommandation 3	Le Directeur général adjoint (Opérations) doit présenter un rapport périodique sur la sécurité des locaux du Siège aux organes directeurs concernés. Ce rapport leur servira de base pour assurer un suivi des efforts visant à atteindre la pleine conformité avec le pays hôte, à renforcer les normes de sécurité et à fournir des directives et des décisions sur le financement.	En cours La liste détaillée des travaux les plus urgents à entreprendre pour rendre les locaux du Siège entièrement conformes avec la loi européenne en matière de sécurité des bâtiments a été élaborée conjointement par des experts de la FAO et de l'Italie et envoyée à la Représentation permanente de l'Italie, suite à la lettre signée par le Directeur général et remise aux quatre ministres italiens concernés (Infrastructure, Affaires étrangères, Beaux-Arts et Agriculture). Le coût estimatif des travaux est de 40 millions d'EUR, sur une période de cinq ans. La FAO n'a pas encore reçu de réponse officielle du gouvernement. Entre-temps, l'unité italienne chargée des biens de l'État ayant une valeur historique dans la région du Latium (Bureau de la Provveditore) a augmenté son allocation à la maintenance extraordinaire du bâtiment de la FAO. Le Département des services internes (CS) est en contact avec la Représentation permanente de l'Italie pour la prochaine

		étape, qui sera probablement une réunion avec le gouvernement (Ministère de l'infrastructure et/ou des affaires étrangères).
AUD 3213 Gestion des infrastructures du Siège – Recommandation 5	Outre les informations à soumettre aux organes directeurs dans le cadre des recommandations #2 et #3, le Directeur général adjoint (Opérations), le Sous-Directeur général, le Département des services internes (CS) devrait envisager d'élaborer un projet de rénovation global du bâtiment, en s'appuyant sur une évaluation des besoins coordonnée par CS (avec, le cas échéant, un soutien interne et externe).	Acceptée La haute direction attend de recevoir une réponse du gouvernement italien concernant la liste des travaux urgents nécessaires (conformément à la recommandation précédente) avant d'élaborer un projet de fonds de rénovation global et de le présenter aux organes directeurs. Si la réponse officielle à cette première demande est retardée, le Département des services internes évoquera de nouveau l'idée de constitution d'un fonds de rénovation avec le Directeur général adjoint (Opérations), puis avec la Direction générale. Le projet pourrait être présenté au Comité financier au plus tôt en mars 2016.

Bureau de l'Inspecteur général – Organigramme

Décembre 2015



Bureau de l'Inspecteur général**Effectifs au mois de décembre 2015**

	Classe	Hommes	Femmes	Postes vacants	Total
Inspecteur général	D2	1			1
Vérificateurs des comptes					13
Vérificateurs principaux	P5	2	1		
Vérificateurs régionaux	P4	1		1	
Vérificateurs régionaux	P3	1		1	
Vérificateurs	P4	1	1		
Vérificateurs	P3	1	1	1	
Vérificateur	P2			1	
Enquêteurs					5
Enquêteur principal	P5	1			
Enquêteur	P4		1		
Enquêteurs	P3		1	2	
		8	4	6	19
Commis aux vérifications	G5			1	1
Personnel de secrétariat et d'appui administratif					5
Secrétaire	G6		1		
Commis / dactylographe	G4		1		
Commis aux archives	G4	1			
Commis / dactylographes	G3	1	1		
		11	9	5	25

Les pays ci-après sont représentés au sein du personnel:

Pays	Cadre organique et classe D	Services généraux	Total
Allemagne	1		1
Argentine	1		1
Australie	1		1
Égypte	2		2
Espagne	1		1
États-Unis	1	1	2
France	1		1
Inde		1	1
Italie	1	3	4
Jamaïque	1		1
Japon	1		1
Ouzbékistan	1		1
Royaume-Uni	1	1	2
Postes vacants	6	0	6
	19	6	25

Liste des sigles

CIO – Division de l'informatique

CPP – Cadre de programmation par pays

CS – Département des services internes, des ressources humaines et des finances

CSAP – Service des contrats et achats

CSF – Division des finances

CSPL – Sous-Division de l'apprentissage, du perfectionnement et de l'évaluation de la performance

DGA-O – Directeur général adjoint (Opérations)

GRMS – Système mondial de gestion des ressources

OED – Bureau de l'évaluation

OHR – Bureau des ressources humaines

OIG – Bureau de l'Inspecteur général

ONU-REDD – Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement

OSD – Bureau de l'appui à la décentralisation

OSP – Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources

PEMS – Système de gestion et d'évaluation de la performance

PTB – Programme de travail et budget