



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  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## COMITÉ FINANCIER

**Cent quatre-vingt cinquième session**

**22-26 mars 2021**

**Rapport annuel 2020 de l'Inspecteur général –  
Résumés des rapports de vérification publiés en 2020**

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

**M. Mika Tapio  
Inspecteur général  
Tél: +3906 5705 1900**

*Les documents peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*

### **AUD0120 – Vérification du programme de mobilité du personnel**

1. Comme demandé par le Conseil de la FAO en décembre 2018 (CL-160/REP), le Bureau de l'Inspecteur général (dénommé ci-après le Bureau) a mené une vérification du programme de mobilité du personnel de l'Organisation. La vérification s'est déroulée de septembre à décembre 2019. Les décisions concernant la mobilité retenues dans l'échantillon ont porté sur le programme de mobilité du personnel en vigueur en 2018 et 2019.
2. Dans l'ensemble, le Bureau a estimé que les politiques, stratégies et procédures en place **n'étaient pas satisfaisantes** et ne permettaient pas de réaliser les objectifs du programme de mobilité du personnel.

#### **Objectifs et politiques qui régissent le programme de mobilité du personnel:**

- Afin de constituer un corps mondial de fonctionnaires capables de s'adapter, polyvalents, aux compétences variées et qui ont de l'expérience dans différents bureaux et à différentes fonctions, la mobilité géographique et fonctionnelle est indispensable dans une organisation internationale comme la FAO. Le Bureau a constaté que cet objectif principal du programme de mobilité du personnel était et reste valable et pertinent mais que les modalités de mise en œuvre n'étaient pas propices à la réalisation des objectifs du programme.
- Selon la définition des Directives de la FAO relatives au programme de mobilité géographique (ci-après dénommées «les Directives»), la mobilité se limite aux réaffectations géographiques, à l'exception des réaffectations dans des équipes chargées de la gestion des programmes stratégique.
- Les Directives ne définissaient pas précisément quels sont les effectifs concernés par la mobilité. En outre, les informations sur les catégories de personnel concernées par la mobilité et sur la durée minimale des missions étaient contradictoires. La cible annuelle de mobilité, qui correspondait à une fourchette allant de 7 à 10 pour cent des postes pourvus financés au titre du budget du Programme ordinaire (postes du Programme de travail et budget), n'était pas clairement justifiée.
- L'avancement de carrière était l'un des principaux objectifs du programme, mais aucun lien n'était établi entre la mobilité et l'avancement de carrière.
- Les Directives indiquaient que la durée maximale des missions était établie en fonction d'un classement des lieux d'affectation par degré de difficulté, mais il n'existait aucune procédure permettant d'appliquer cette règle. Elles excluaient la réaffectation d'un certain nombre de représentants de la FAO qui étaient susceptibles d'exercer leurs fonctions dans des lieux difficiles.
- Contrairement à d'autres organismes du système des Nations Unies, la FAO n'avait pas défini de familles d'emplois et n'établissait pas de distinction entre les postes à rotation et les postes qui ne sont pas soumis au principe de rotation, qui pour des raisons fonctionnelles ne devraient pas être concernés par la mobilité. Les Directives ne faisaient pas état de mécanismes de réparation ou de procédures d'appel auxquels le personnel sélectionné pour la mobilité aurait pu avoir recours.

#### **Planification stratégique du programme de mobilité du personnel:**

- Tel qu'il était, le programme de mobilité n'était pas viable, car le groupe de fonctionnaires concernés par la mobilité chaque année était de plus en plus réduit. En outre, la FAO n'avait pas évalué les répercussions financières à moyen et long terme du programme de mobilité du personnel.
- Dans la pratique, le programme concernait principalement les postes prévus au Programme de travail et budget (PTB), qui ne représentaient que 8 pour cent du personnel de la FAO, mais ce chiffre passait à moins de 4 pour cent environ quand on appliquait d'autres critères.

- Les postes prévus au PTB étant situés au Siège, la mise en œuvre de la politique de réaffectations géographiques a fait diminuer le nombre de postes au Siège et, dans certains cas, sans apporter de bénéfiques du même ordre dans les bureaux décentralisés. Il s'agissait de nombreux postes qui étaient détachés pour atteindre les objectifs de mobilité, mais dont les attributions et la ligne hiérarchique n'avaient pas changé.

#### Mise en œuvre du programme de mobilité du personnel:

- La mise en œuvre du programme n'était pas systématiquement motivée par les besoins de la FAO, mais plutôt par la pression exercée pour atteindre les objectifs de mobilité. Les décisions concernant la mobilité étaient pour la plupart imposées d'en haut et concentrées au Siège.
- Les critères de sélection du personnel concerné par la mobilité variaient selon le département et les années et étaient donc perçus comme incohérents et arbitraires. Le profil du personnel, à savoir ses compétences techniques, son expérience et ses connaissances linguistiques, n'était pas suffisamment pris en compte, ce qui créait des situations de déficits de connaissances dans lesquelles les solutions censées résoudre un problème se révélaient inefficaces. Les Directives indiquaient qu'un groupe de travail devait examiner les plans de mobilité, mais celui-ci avait été supprimé en 2015.
- Certains membres du personnel signalaient cependant des aspects positifs de leur réaffectation, notamment le développement de nouvelles compétences ou l'expérience acquise sur le terrain, qui pouvaient contribuer à l'avancement de leur carrière. Parmi les commentaires négatifs, la séparation de la famille ou la baisse du pouvoir d'achat étaient cités.
- Dans un certain nombre de cas, les demandes de membres du personnel de reporter ou d'annuler leur réaffectation en raison d'un problème médical, familial ou personnel n'étaient pas été suffisamment prises en considération. Ces situations ont entraîné des démissions ou des recours auprès du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail.
- En l'absence de procédures permettant de faire respecter la durée maximale de la mission en fonction du classement des lieux d'affectation, 354 membres du personnel prévus par le PTB sur un total de 1 034 (soit 34 pour cent), notamment quatre membres du personnel situés dans des lieux d'affectation difficiles, avaient dépassé la durée maximale de leur mission.

#### Communication des décisions en matière de mobilité

- La communication était insuffisante et n'était pas effectuée au bon moment, d'où un manque d'adhésion de la part des personnes concernées. Les bureaux régionaux étaient informés mais n'étaient pas suffisamment consultés sur les décisions en matière de mobilité.
- Les membres du personnel concernés affirmaient que les critères pour lesquels ils avaient été sélectionnés n'étaient pas transparents et n'avaient pas été clairement communiqués. Ils avaient souvent le sentiment d'être «punis» et contraints d'accepter des décisions sans que l'on fasse preuve d'aucune souplesse à leur égard.
- La communication concernant les postes disponibles dans le cadre de la mobilité n'était pas suffisante. Les membres du personnel ne pouvaient pas formuler de demande de réaffectation de leur propre initiative ni prendre en main leur mobilité pour faire avancer leur carrière, à l'exception de certaines réaffectations dans les équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques.

- Les départements faisaient remarquer que les indications orales du Bureau des ressources humaines concernant la possibilité de détacher certains postes et de réaffecter des postes non inscrits au PTB dans le cadre de la mobilité n'étaient pas cohérentes et que les pratiques consistant à faire passer les réaffectations dans les équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques pour de la mobilité n'étaient pas non plus cohérentes.

#### Suivi des résultats du programme de mobilité du personnel

- En l'absence de critères et d'indicateurs, la FAO ne pouvait pas mesurer pleinement les résultats du programme de mobilité ni préciser les améliorations nécessaires.
  - Le Bureau des ressources humaines ne vérifiait que le nombre de missions achevées dans le cadre du programme de mobilité pour mieux atteindre l'objectif biennal de 75 réaffectations. En excluant les réaffectations effectuées en dehors du cycle de mobilité, la FAO sous-estimait le nombre réel de réaffectations des fonctionnaires. Dans le cadre du programme de mobilité pour 2018 et 2019, le Bureau des ressources humaines avait enregistré 69 réaffectations géographiques, alors que leur nombre réel s'élevait à 228.
  - Le Bureau des ressources humaines n'interrogeait pas le personnel pour obtenir des retours d'informations, ne suivait pas de près les coûts réels associés à la mobilité du personnel et n'évaluait pas régulièrement les répercussions des décisions en matière de mobilité. Il n'était pas aisé de recueillir et d'exploiter les données sur la mobilité pour les analyser. En 2015, le Bureau des ressources humaines avait formulé des propositions d'amélioration sans les mettre en œuvre par la suite.
3. Compte tenu des graves lacunes constatées dans la politique actuelle et dans les modalités de sa mise en œuvre, le Bureau de l'Inspecteur général a recommandé à la FAO de réexaminer sa stratégie de mobilité du personnel et d'élaborer une nouvelle politique de mobilité en tenant compte des éléments qu'il avait mis en évidence et en s'inspirant des pratiques optimales adoptées dans d'autres organismes du système des Nations Unies. Le rapport contenait cinq mesures hautement prioritaires que le Bureau des ressources humaines a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en décembre 2021 au plus tard.

#### AUD0220 – Vérification de la gestion du régime de couverture médicale après service

4. En novembre et décembre 2019, le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de portée limitée des questions liées à la gestion du plan d'assurance-maladie après la cessation de service (dénommé ci-après AMACS) au cours de la période 2016–2019.
5. La vérification a été déclenchée par une note du Centre des services communs qui était datée de septembre 2019 et décrivait un certain nombre d'erreurs apparemment commises dans la mise en œuvre des politiques et des processus relatifs à la gestion de ce plan ainsi que les pertes financières et les passifs potentiels qui en découlaient. Le Centre des services communs a relevé ces erreurs lorsqu'il se préparait à prendre à son compte la responsabilité de la gestion du régime d'assurance maladie qui lui était transférée par le Bureau des ressources humaines. Il a estimé que l'incidence financière pouvait s'élever à quelque 18 millions d'USD.
6. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que les résultats de l'Organisation en ce qui concerne la pertinence et l'efficacité de la gestion du plan d'assurance maladie après la cessation de service **n'étaient pas satisfaisants**.
7. La vérification a confirmé que des erreurs graves avaient été commises dans la mise en œuvre des politiques et des processus. Elle n'a pas permis, cependant, de valider l'incidence financière potentielle estimée par le Centre des services communs. Le Bureau de l'Inspecteur général estime, sur la base de sa vérification, que le coût financier des erreurs commises s'élève à

quelque 1,4 million d'USD, dont environ 740 000 d'USD pourraient être recouvrables.

#### Questions de politique

8. En introduisant le nouveau régime d'assurance-maladie après cessation de service, le Bureau des ressources humaines n'a pas défini et communiqué de manière transparente la méthode de répartition du coût des primes d'assurance maladie entre l'Organisation et les retraités.

9. La cause immédiate des erreurs relevées était le manque de clarté des circulaires administratives qui étaient censées donner des informations sur le changement de régime. Or cette situation était elle-même imputable au Bureau des ressources humaines, qui est le bureau chargé de la définition et de la mise en œuvre ce régime, et à son incapacité à appliquer des procédures de gouvernance adéquates au plan d'assurance-maladie après cessation de service. Les discussions et l'examen menés avec les parties prenantes par l'intermédiaire du Comité consultatif mixte sur la couverture médicale n'ont pas donné les résultats escomptés, la modélisation de l'incidence d'un changement de régime était insuffisante, la rédaction des circulaires administratives ne faisait pas l'objet de consultations et la section pertinente du Manuel n'était pas mise à jour. Les retraités ont vivement protesté contre l'absence de communication efficace et la prise de décisions ponctuelles opaques, ce qui a entraîné un renversement des décisions concernant le nouveau régime.

10. L'application du régime était également affectée par l'utilisation d'une ancienne base de données pour calculer les déductions au titre de l'assurance-maladie après cessation de service. Cette base de données, qui n'était plus techniquement prise en charge après 2017, n'avait pas pu être mise à jour à partir de 2018 afin d'introduire les modifications des taux de cotisation.

11. Le Centre des services communs avait bien estimé l'impact financier des erreurs commises à 12,2 millions d'USD, mais le Bureau de l'Inspecteur général n'a trouvé aucune piste de vérification permettant d'étayer la plus grande partie des hypothèses et des calculs sous-jacents. Le Bureau de l'Inspecteur général estime que le calcul était fondé sur des hypothèses correspondant aux scénarios les plus défavorables, qui n'étaient pas réalistes. Il considère que, pour la FAO, l'estimation la plus fiable du coût financier des erreurs commises dans le cadre du nouveau régime est d'environ 0,6 million d'USD, un montant qui tient au fait que les modifications des taux de primes en 2018 n'ont pas été effectuées. Compte tenu des circonstances, notamment les objections des retraités et les risques juridiques liés à l'application d'un régime qui n'avait pas fait l'objet de consultations obligatoires entre le personnel et l'administration, le Bureau des ressources humaines a pris la décision de ne pas appliquer le nouveau régime et de ne pas recouvrer rétroactivement ce montant.

#### Questions de processus

12. Les erreurs de processus étaient imputables à l'application inappropriée des contrôles et à l'utilisation d'une ancienne base de données qui a nécessité de nombreuses interventions manuelles. En conséquence, la FAO a continué de payer la totalité des primes au prestataire de services médicaux pour les retraités décédés ou ceux dont la retraite avait été suspendue et l'Organisation n'a pas recouvré les montants déduits concernant les retraités à qui elle avait versé des primes en attendant leur affiliation à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations unies. Le Bureau des ressources humaines n'a pas réussi à doter et à gérer de manière adéquate la Sous-division de la sécurité sociale, qui était chargée de calculer et de contrôler l'assurance-maladie après cessation de service. Par la suite, le Centre des services communs a corrigé les contrôles responsables des erreurs susmentionnées et a commencé une analyse visant à détecter les primes payées en trop et à recouvrer les montants déduits rétroactivement.

13. Le Centre des services commun a estimé l'incidence financière du manque de contrôles du processus à quelque 6 millions d'USD, mais le Bureau de l'Inspecteur général n'a trouvé aucune piste de vérification permettant d'étayer les calculs sous-jacents. Le Bureau de l'Inspecteur général et le Centre des services communs estiment que les primes payées en trop s'élèvent à quelque 830 000 d'USD, dont 740 000 d'USD (le montant correspondant à la durée des contrats conclus avec le prestataire d'assurance maladie) pourraient être recouverts. Le Bureau de l'Inspecteur général a souligné qu'il s'agissait d'une estimation provisoire et que le Centre des services communs devait encore affiner son évaluation et rapprocher les montants.

14. En décembre 2019, le Bureau avait recommandé à la Direction de soulever d'urgence la question auprès du prestataire d'assurance maladie, étant donné que le contrat conclu avec celui-ci prendrait fin en décembre 2019, et d'envisager la possibilité de conserver le montant recouvrable estimé du paiement final des primes dues à ce prestataire en janvier 2020. En réponse à cette recommandation, la Direction a retenu le paiement final à condition que le rapprochement des montants dus soit terminé.

15. Le rapport comprenait cinq mesures convenues, qui étaient toutes considérées comme hautement prioritaires. Deux de ces mesures convenues concernent le régime, tandis que trois concernent les processus visant à traiter les problèmes résiduels de gouvernance et de contrôle découlant des erreurs recensées. Le Bureau de l'Inspecteur général note qu'à la date de publication du rapport, la direction avait déjà commencé à appliquer ces mesures.

#### **AUD0320 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en République démocratique du Congo**

16. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO en République démocratique du Congo pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 mars 2019.

17. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général estimait que la gouvernance et les opérations du Bureau du Représentant n'étaient **pas satisfaisantes** et que des **améliorations importantes étaient nécessaires** au niveau du programme.

#### **Gouvernance:**

- Le Bureau du Représentant ne reposait pas sur une structure de gouvernance adéquate. Des postes clés étaient restés vacants pendant de longues périodes. En outre, sur un total de 244 personnes, un fonctionnaire chargé des opérations (P4) supervisait 224 personnes dans 19 lieux d'affectation.
- Sur les 41 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes 2018, le Bureau de l'Inspecteur général a considéré que 28 points de contrôle étaient partiellement mis en œuvre et que 2 ne l'étaient pas (y compris 4 que le Bureau du Représentant estimait être totalement mis en œuvre).
- Les mécanismes mis en place pour enregistrer et traiter les allégations d'exploitation et d'abus sexuels par les employés et les partenaires de la FAO n'étaient pas appropriés, et le niveau de sensibilisation des fonctionnaires à ce sujet était limité puisque moins de 10 pour cent d'entre eux avaient suivi la formation obligatoire requise.
- Les principaux risques étaient recensés mais aucune mesure d'atténuation n'avait été prévue pour les gérer.
- Les principales parties prenantes se sont félicitées de la participation de la FAO au programme conjoint de résilience et de son rôle dans la coprésidence du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire de l'ONU dans le pays. Elles ont néanmoins relevé des domaines d'amélioration, notamment la collaboration avec la communauté des donateurs, la gestion des ressources pour les interventions d'urgence et

la désignation de points de contact pour la gestion conjointe des programmes et des projets.

#### Opérations:

- Le poste d'Assistant du Représentant de la FAO responsable de l'administration était vacant depuis 2016, ce qui a eu un effet négatif sur les contrôles visant les opérations d'appui.
- Dans la plupart des cas retenus dans l'échantillon, le recrutement de ressources humaines hors personnel n'était pas transparent et les vérifications des références étaient incomplètes. Le processus de recrutement n'était pas soumis à des évaluations régulières de la performance et, dans certains cas, les taux de rémunération n'étaient pas alignés sur le barème établi.
- Un plan d'achats était élaboré mais il n'était pas utilisé pour planifier efficacement les acquisitions. Plusieurs commandes d'achat ont été passées en une semaine auprès des mêmes fournisseurs pour les mêmes projets, des achats ont été effectués sans validation technique et des dommages-intérêts forfaitaires n'ont pas été appliqués en cas de livraison tardive de marchandises, ce qui a entraîné une perte de quelque 30 000 d'USD.
- Le personnel affecté aux projets utilisait les avances en espèces pour recruter et payer du personnel occasionnel sans contrat et pour acheter directement des biens et des services auprès de fournisseurs sans faire appel à l'unité chargée des achats du Bureau du Représentant.
- Le Bureau du Représentant approuvait de nombreuses avances à des employés avant la régularisation d'une avance précédente et autorisait la régularisation d'avances au-delà du délai de 90 jours.
- Le Bureau du Représentant n'utilisait pas les virements électroniques de fonds, préférant utiliser les virements bancaires manuels et les chèques. En outre, les coordonnées bancaires des bénéficiaires n'étaient pas conservées dans le système de l'Organisation.
- Les registres des actifs et les rapports d'inventaire de fin d'année étaient peu fiables et inexacts. Les actifs manquants, vendus et endommagés n'étaient pas signalés et des prêts d'actifs non enregistrés étaient consentis aux employés.
- Les rapports d'inventaire de fin d'année excluaient les articles stockés dans les entrepôts de la FAO qui avaient été achetés avant 2018.
- Le Bureau du Représentant estimait que sa conformité aux mesures de gestion des risques de sécurité était de 99 pour cent. Or il n'avait pas évalué les dispositifs de sécurité dans ses 18 sites de projet et un certain nombre de recommandations en matière de sécurité n'étaient toujours pas appliquées.

#### Programme:

- Le Bureau du Représentant continuait d'utiliser le cadre de programmation par pays (CPP) 2013-2017 en 2018 et 2019 en raison des élections nationales, sans pour autant avoir augmenté le nombre d'indicateurs de résultats attendus et les besoins en ressources pour les deux années supplémentaires. En novembre 2019, il n'avait réalisé que 6 des 26 indicateurs de résultats et 54 pour cent de l'objectif de mobilisation des ressources. Le Bureau du Représentant a également commis un certain nombre d'erreurs concernant la diffusion d'informations sur les réalisations liées au CPP et à la mobilisation des ressources.
- S'agissant de la formulation des projets, le Bureau du Représentant avait dûment nommé une équipe spéciale chargée des projets et établi des listes de contrôle opérationnelles, mais les projets n'étaient pas formulés comme il convient. Les marqueurs de la parité n'étaient pas toujours attribués aux projets et seuls 5 des 52 projets tenaient compte de l'égalité femme-homme.

- De même, il existait des faiblesses systémiques pour ce qui était d'assurer des garanties environnementales et sociales adéquates et de mettre en place des mécanismes de dépôt de plaintes pour les bénéficiaires.
  - Le Bureau du Représentant comptait beaucoup sur des prestataires de services pour fournir les services convenus sans contrôle nécessaire. Des lacunes dans la gestion des protocoles d'accord entraînaient des dépenses en double et non justifiées ainsi que des retards de livraison de la part des prestataires de services.
  - Rien ne permettait de garantir que les prestataires distribuaient les intrants et les espèces convenus aux bénéficiaires ciblés.
  - Les ressources du projet n'étaient pas gérées comme il convient. Des écarts importants et récurrents étaient constatés par rubrique budgétaire et le budget des services d'appui technique n'était pas dépensé.
  - Dans le cadre d'un projet retenu dans l'échantillon, le Bureau du Représentant a procédé à de nombreux ajustements de dernière minute pour transférer des dépenses d'un montant total de 253 000 d'USD d'un projet à l'autre, au moment de la clôture de ce dernier. Les critères utilisés pour les ajustements au compte des dépenses n'étaient pas dûment décrits et étayés faute d'une ventilation adéquate des coûts entre les projets au titre des ressources partagées, ce qui faisait courir le risque de devoir rembourser aux donateurs les sommes correspondant à des dépenses inéligibles.
18. Le rapport de vérification contenait 17 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en décembre 2020 au plus tard.

#### **AUD0420 – Vérification de la gestion du Dispositif pour les dépenses d'équipement à la FAO**

19. Entre novembre 2019 et janvier 2020, le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de la gestion du Dispositif pour les dépenses d'équipement à la FAO.

20. Ce dispositif, qui a été créé en 2003 par la Conférence, est utilisé pour la gestion des activités: a) qui impliquent des dépenses relatives à des actifs corporels ou incorporels dont la durée de vie utile est supérieure à celle de l'exercice biennal de la FAO; et b) qui nécessitent généralement un niveau de ressources qui ne peut pas être financé dans les limites des crédits ouverts pour un seul exercice biennal.

21. Entre 2014 et 2019, le dispositif a financé 28 projets pour un montant total de 24 millions d'USD.

22. À la FAO, sa gestion est assurée par le Conseil de gestion pour les dépenses d'équipement, qui est présidé par le Directeur général adjoint (opérations), qui conseille le Directeur général sur l'utilisation et l'affectation des fonds et supervise la mise en œuvre des décisions prises. En outre, selon le bulletin 2013/39 du directeur général, le Conseil de gestion pour les dépenses d'équipement veillera à ce que les propositions financées dans le cadre du dispositif soient axées sur des investissements visant à améliorer un environnement propice à la réalisation optimale des produits et des résultantes de l'Organisation.

23. Cet examen a porté sur la façon dont les propositions de dépenses d'équipement étaient formulées, évaluées et classées par ordre de priorité, et dont les investissements approuvés étaient contrôlés pour s'assurer que l'utilisation des ressources était optimale.

### Principales conclusions

24. La vérification a confirmé que le dispositif pour les dépenses d'équipement est un instrument financier très important qui permet à la FAO d'investir dans des équipements qui lui permettent d'améliorer son infrastructure et son fonctionnement et de réaliser ses objectifs.

25. Le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que, globalement, le dispositif était géré de manière appropriée par le Conseil de gestion pour les dépenses d'équipement. Sur la base de ses observations, le Bureau a évalué l'état actuel des contrôles de la gestion du Dispositif pour les dépenses d'équipement et jugé que **quelques améliorations étaient nécessaires**.

26. Les points à améliorer sont notamment les suivants:

- L'alignement stratégique des projets financés par le dispositif pourrait être amélioré en veillant à ce que chaque proposition d'investissement s'inscrive dans un plan stratégique plus large au niveau du fonctionnement ou de la division.
- Les rôles et les responsabilités du Conseil de gestion pour les dépenses d'équipement doivent être révisés/précisés, en particulier pour la supervision et le suivi des projets.
- En ce qui concerne le développement des systèmes informatiques à l'appui de domaines de travail spécifiques qui n'entrent pas dans les fonctions de la division informatique, le ou les rôles de responsable de l'initiative et de responsable du budget doivent plutôt relever de l'unité chargée de la politique ou de l'activité (c'est-à-dire le principal client du projet) que de la division de l'informatique.
- Le Conseil de gestion pour les dépenses d'équipement devrait veiller à ce que ses délibérations et conclusions soient systématiquement étayées et archivées.
- Le pouvoir de prendre des décisions finales sur les projets en dessous d'un certain seuil monétaire pourrait être délégué au Conseil de gestion.
- Les critères de décaissement des fonds pourraient être revus afin de prévoir des versements échelonnés.
- Il serait bon d'élaborer un format et des critères normalisés (y compris des modèles) pour les documents justificatifs à soumettre au Conseil de gestion (par exemple des propositions initiales et des documents de lancement de projet).

27. Des critères de hiérarchisation des projets devraient être introduits. Enfin, le Bureau de l'Inspecteur général a noté que plusieurs projets financés par le dispositif, notamment ceux qui concernent le développement de systèmes informatiques, ont connu des difficultés de mise en œuvre diverses, parfois graves. Cependant, le Bureau considère que ces problèmes semblaient être liés à l'absence de pratiques de gestion de projet saines plutôt qu'à des lacunes dans les procédures du dispositif.

### Mesures convenues

28. Le rapport comprenait huit mesures convenues que la Direction a accepté de prendre pour renforcer l'efficacité et l'efficience globales de la gestion du Dispositif pour les dépenses d'équipement.

### AUD 0520 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Haïti

29. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Haïti pour la période de janvier 2018 à juin 2019. Le rapport rendait également compte de l'évolution de la situation jusqu'en février 2020.

30. Globalement, le Bureau a jugé que la manière dont le Bureau du Représentant de la FAO avait mis en œuvre le système de contrôles internes pendant la période allant de janvier 2018 à juin 2019 **n'était pas satisfaisante**.

### Gouvernance:

- Le Bureau du Représentant reposait sur une structure de gouvernance qui n'était ni efficace ni claire. Son organigramme ne comprenait pas les trois bureaux extérieurs et ne reflétait pas les lignes hiérarchiques effectives de certains fonctionnaires.
- En outre, 73 pour cent des fonctionnaires du Bureau étaient situés au bureau principal. Or près de 200 000 d'USD avaient été dépensés pour 530 déplacements locaux au cours de la période de vérification.
- Sur les 41 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes 2018, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que 12 étaient pleinement mis en œuvre, 27 partiellement et 2 ne l'étaient pas. Les 27 points de contrôle considérés comme partiellement mis en œuvre comprenaient 5 points que le Bureau du Représentant estimait être totalement mis en œuvre.
- En outre, le Bureau du Représentant n'avait pas mis en place de mode de signalement confidentiel pour l'enregistrement et le traitement des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés de la FAO, et le niveau de sensibilisation du personnel était limité.
- Le Bureau du Représentant a présenté un plan de prévention de la fraude en juillet 2019, mais son registre des risques n'a pas été mis à jour depuis 2015.
- Le Bureau du Représentant avait établi de bonnes relations de travail avec ses homologues gouvernementaux, les partenaires de développement et l'équipe de pays de l'Organisation des Nations Unies. Cependant, le Bureau du Représentant pourrait encore améliorer ses activités de communication pour défendre le mandat et les opérations de la FAO dans le pays afin de soutenir ses efforts de mobilisation des ressources.

### Opérations:

- La supervision des principales fonctions, notamment la gestion des ressources humaines, les achats, les finances et la gestion des actifs, était déficiente.
- Le personnel affecté aux fonctions susmentionnées ne possédait pas les connaissances et les capacités nécessaires, ce qui a entraîné un manque d'efficacité et un accroissement des risques.
- Le Bureau du Représentant avait toujours un taux de vacance de postes élevé, soit plus de 40 pour cent de ses postes approuvés. En ce qui concerne les ressources humaines hors fonctionnaires, le processus de recrutement n'était pas transparent, les références étaient incomplètes et les augmentations de traitement de certaines personnes n'étaient pas justifiées. L'établissement de 321 contrats de courte durée allant de deux jours à un an avait créé une charge de travail administratif importante.
- Il n'y avait pas de plan d'achats ni d'accords à long terme pour les besoins récurrents. La répétition des procédures d'achat pour les mêmes besoins et l'émission de bons de commande pour des achats de faible valeur entraînaient une charge de travail administratif inutile. Le temps perdu aurait pu servir à accélérer les décisions d'achat et appliquer des dommages-intérêts forfaitaires pour les livraisons tardives.
- Certaines informations bancaires des fournisseurs n'étaient pas enregistrées dans le système de l'Organisation, et le processus d'examen des factures de paiement sur papier à six niveaux était lourd et inefficace.
- Le Bureau du Représentant approuvait de nombreuses avances aux employés avant la régularisation d'une avance antérieure et autorisait le règlement des avances au-delà du délai de 90 jours.
- Le rapport de fin d'année sur les actifs était peu fiable et inexact. Les actifs manquants, vendus et endommagés n'étaient pas signalés et les actifs des projets clôturés étaient transférés à de nouveaux projets plutôt qu'aux bénéficiaires des projets terminés.
- Le Bureau du Représentant n'avait pas mis en œuvre un certain nombre de recommandations liées à la sécurité et ne respectait pas les mesures de gestion des risques de sécurité.

Programme:

- Le Cadre de programmation par pays (CPP) ne disposait pas d'indicateurs de performance pour mesurer les résultats de la mise en œuvre de certains produits.
- Un certain nombre d'erreurs se sont produites dans le suivi et la communication des réalisations du CPP et des activités de mobilisation des ressources.
- L'objectif de mobilisation des ressources pour le CPP 2017-2020, à savoir 53,5 millions d'USD, n'était pas réaliste car le Bureau du Représentant n'avait mobilisé que 8,4 millions d'USD entre 2017 et 2019.
- L'exécution du programme était en régression, passant de 10,4 millions d'USD en 2017 à 3,2 millions d'USD en 2019.
- Au 31 décembre 2019, sur 20 projets nationaux, seuls 9 étaient actifs sur le plan opérationnel, tandis que les 11 autres projets étaient en attente de clôture, y compris 6 projets achevés en 2017.
- Les trois projets retenus dans l'échantillon étaient retardés et n'étaient pas conformes aux obligations redditionnelles prévues dans les accords de projet.
- Dans la majorité des cas, la sélection des prestataires de services n'était pas transparente et ne faisait pas jouer la concurrence, et 29 lettres d'accord expirées restaient en suspens.
- Le Bureau du Représentant ne respectait pas les normes minimales d'intégration de la parité femmes-hommes dans ses activités.
- Il n'existait pas de mécanisme permettant d'enregistrer et de traiter les plaintes relatives à des infractions présumées aux normes environnementales et sociales de la FAO.

31. Le rapport de vérification contenait 18 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre. Sous la direction du nouveau Représentant, nommé en octobre 2019, le Bureau du Représentant avait initié certaines mesures correctives et s'était engagé à mettre en œuvre l'ensemble des mesures d'ici au 31 décembre 2020.

**AUD 0620 – Vérification des ressources humaines hors personnel**

32. Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à une vérification des ressources humaines hors personnel. La vérification a eu lieu entre juin et octobre 2019, mais le Bureau de l'Inspecteur général avait pris en considération les récents changements de politique introduits en janvier 2020. Les ressources humaines hors personnel représentent environ les trois quarts des effectifs de la FAO et les dépenses annuelles y afférentes s'élèvent à plus de 250 millions d'USD.

33. La précédente vérification effectuée par le Bureau en 2015 portait sur la gouvernance et le fonctionnement de deux modalités contractuelles qui leur sont associées, à savoir les consultants et les signataires d'accord de services personnels. La présente vérification a consisté à évaluer leur adéquation, leur efficacité et l'efficacité de leur utilisation. Il s'agissait notamment d'évaluer l'adéquation des modalités contractuelles et des processus de recrutement ainsi que la performance des ressources humaines hors personnel.

34. La vérification précédente avait mis en évidence un décalage entre les politiques et les pratiques ainsi que des lacunes dans certains domaines opérationnels, notamment les processus de sélection, la clarté du mandat et les rapports d'évaluation de la qualité. Depuis, le Bureau des ressources humaines a amélioré certains aspects opérationnels du processus de gestion des ressources humaines hors personnel, notamment la sélection des consultants et des signataires des accords de services personnels par voie de mise en concurrence, et la clarification des rôles et des responsabilités entre le Bureau et le Centre des services communs, lequel a renforcé le contrôle du respect des politiques et des procédures.

35. Malgré ces améliorations, la vérification a permis de cerner un certain nombre de questions que le Bureau des ressources humaines serait avisé de régler pour que l'utilisation et la gestion de ces ressources soient adéquates, notamment les suivantes:

- Les modalités contractuelles liées aux ressources humaines hors personnel manquaient encore de clarté.
- Le contrôle de la gestion des ressources humaines hors personnel est insuffisant.
- Les motifs pour lesquels des changements avaient été apportés aux politiques en matière de ressources humaines hors personnel n'étaient pas clairs et l'absence d'une période de transition appropriée pour mettre en œuvre de nouvelles politiques et procédures a entraîné des perturbations et un manque d'efficacité.
- Il manquait des critères clairs pour calculer l'indemnité de subsistance versée aux ressources humaines hors personnel.
- Les règles relatives aux interruptions de service n'étaient pas suffisamment souples pour réduire leur incidence sur l'activité.
- Les exigences minimales relatives au recrutement de consultants ont fait de la FAO un employeur moins attrayant.

36. Le rapport comprenait 16 mesures convenues et une recommandation visant à résoudre les problèmes constatés et à renforcer la gestion des ressources humaines hors personnel.

37. Le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que, globalement, la performance de l'Organisation concernant l'adéquation et l'efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources humaines hors personnel **nécessitait quelques améliorations**.

#### **AU0720 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Kirghizistan**

38. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Kirghizistan entre mai et octobre 2019. La vérification a porté sur la période allant de janvier 2018 à septembre 2019 mais le rapport rendait également compte de l'évolution de la situation jusqu'en février 2020.

39. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que la mise en œuvre du système de contrôle interne par le Bureau du Représentant **nécessitait des améliorations importantes**.

#### **Gouvernance:**

- La FAO est présente au Kirghizistan depuis 2009, mais aucun accord avec le pays hôte n'a été conclu et l'Organisation n'a donc pas le statut d'entité légale dans le pays.
- Le Bureau du Représentant ne reposait pas sur une structure de gouvernance appropriée. Le poste de Représentant de la FAO était vacant depuis décembre 2018 et il n'y avait pas de poste de Représentant assistant de la FAO responsable de l'administration. Depuis, le Coordonnateur sous-régional en Turquie a été nommé Représentant de la FAO par intérim, tandis que le Représentant assistant de la FAO chargé du programme était chargé de la gestion des affaires courantes. Cet arrangement n'est pas viable au regard, notamment, de l'accroissement important des activités et du fait que deux projets sont en cours d'exécution pour un montant total de 30 millions d'USD.
- Sur les 43 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes 2019, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que 19 points de contrôle étaient partiellement mis en œuvre (dont 13 que le Bureau du Représentant estimait comme entièrement mis en œuvre), 1 non mis en œuvre et 1 non applicable.

- Le Bureau du Représentant n'avait pas mis en place de mécanisme de signalement confidentiel pour enregistrer et traiter les allégations d'exploitation et d'abus sexuels de la part de fonctionnaires de la FAO, et le niveau de sensibilisation du personnel à ce sujet était limité.
- Le Bureau du Représentant a présenté son registre des risques en 2019 en insistant sur trois risques importants, mais aucun autre risque majeur lié à la séparation des tâches, à la gestion de projets et à la gestion des ressources humaines n'était pris en compte.
- Le Bureau du Représentant entretenait de bonnes relations de travail avec ses homologues et les principales parties prenantes, mais celles-ci ont néanmoins déclaré que le Bureau du Représentant manquait de capacités techniques et que l'absence d'un Représentant de la FAO dans le pays avait un impact sur la visibilité du Bureau et de ses activités de mobilisation des ressources.

#### Opérations:

- Le Bureau du Représentant tenait des registres appropriés pour le recrutement, l'administration du personnel et la justification des taux de rémunération. Cependant, depuis 2016, le Bureau du Représentant a recruté au moins 26 fonctionnaires gouvernementaux pour travailler à plein temps dans le cadre d'accords de services personnels, sans se demander si des conflits d'intérêts existaient, d'autant que ces personnes continuaient d'être rémunérées par leurs organismes gouvernementaux respectifs.
- Des plans d'achat annuels étaient bien élaborés mais ils n'étaient pas utilisés, ce qui entraînait des retards dans les acquisitions. Il existait d'autres lacunes en matière de contrôle, notamment l'inadéquation des études de marché, qui se traduisait par une concurrence limitée, l'absence de séparation des tâches et l'application inadéquate des dommages-intérêts forfaitaires pour les livraisons tardives.
- Le Bureau du Représentant n'utilisait pas toutes les possibilités offertes par les transferts électroniques de fonds. Dans de nombreux cas, des saisies manuelles étaient effectuées en utilisant une banque en ligne pour les paiements locaux et internationaux et les informations bancaires des vendeurs n'étaient pas enregistrées dans le système de l'Organisation.
- Les registres d'actifs et les rapports d'inventaire de fin d'année étaient inexacts car il n'existait pas de directives claires sur la distinction entre ces deux catégories, ni d'outils et de systèmes de suivi et d'établissement de rapports.
- La FAO ne participait pas aux réunions de l'équipe de gestion de la sécurité en 2019 et le système de notification en cas d'urgence n'était pas testé sur une base annuelle.

#### Programme:

- Compte tenu de sa capacité limitée en matière d'activités de mobilisation des ressources, le Bureau du Représentant n'a mobilisé au total que 2,8 millions d'USD en 2018 et 2019. Toutefois, avec le soutien du Siège et des bureaux régionaux et sous-régionaux, le Bureau du Représentant a mené à bien deux projets en phase finale de consultation, pour un budget total de 30 millions d'USD.
- En ce qui concerne la formulation des projets, les marqueurs de la parité n'étaient pas toujours attribués aux projets et il existait des lacunes systémiques de contrôle s'agissant des garanties environnementales et sociales appropriées et de la mise en place de mécanismes de dépôt de plaintes à la disposition des bénéficiaires.
- Les fonctionnaires chargés des protocoles d'accord ne contrôlaient pas comme il se doit les résultats des prestataires de services et ne vérifiaient pas que les rapports financiers présentés étaient dûment étayés.
- La mise en œuvre de trois des cinq projets retenus dans l'échantillon accusait d'importants ralentissements imputables à des retards dans les achats et les livraisons. En l'absence d'accord, le Bureau du Représentant devait engager de longues négociations

- avec le gouvernement hôte afin d'obtenir son approbation pour commencer les projets.
  - Les rapports de projet étaient inexacts. Trois projets retardés étaient signalés comme étant en bonne voie parce que les fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation avaient révisé, à la demande des équipes de projet, la date prévue d'achèvement des activités au lieu de tenir compte des dates réelles et d'indiquer les raisons des retards.
40. Le rapport contenait 13 mesures que le Bureau du Représentant et/ou le Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés ont accepté de prendre. Ils se sont engagés à appliquer toutes ces mesures en décembre 2020 au plus tard.

### **AUD 0820 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Bénin**

41. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de Le Bureau du Représentant de la FAO au Bénin pour la période de janvier 2018 à décembre 2019. Le rapport rendait également compte de l'évolution de la situation jusqu'en février 2020.
42. Globalement, le Bureau a estimé que la mise en œuvre du système de contrôle interne par le Bureau du Représentant **nécessitait des améliorations importantes**.

#### Gouvernance:

- Le Bureau du Représentant ne reposait pas sur une structure de gouvernance efficace. Le poste de Représentant de la FAO était vacant depuis décembre 2017. Entre-temps, trois fonctionnaires avaient exercé les fonctions de Représentant par intérim de la FAO. Depuis mars 2019, le poste était occupé par un haut fonctionnaire du Bureau régional d'Accra (Ghana). Cependant, les deux Assistants du Représentant de la FAO chargés du programme et de l'administration n'ont pas fait rapport au Représentant de la FAO par intérim, mais au Coordonnateur sous-régional à Dakar (Sénégal) jusqu'au mois d'avril 2020.
- Sur les 43 points de contrôle figurant dans le questionnaire 2019 sur les contrôles internes, le Bureau de l'Inspecteur a considéré que 29 points de contrôle avaient été partiellement mis en œuvre (dont 18 que le Bureau du Représentant estimait avoir totalement mis en œuvre).
- Le Bureau du Représentant n'avait pas mis en place de mécanisme de signalement confidentiel pour enregistrer et traiter les allégations d'exploitation et d'abus sexuels de la part de fonctionnaires de la FAO, et le niveau de sensibilisation du personnel à ce sujet était limité.
- Le Bureau du Représentant n'avait pas établi de registre des risques par pays, mais il avait soumis un plan de prévention de la fraude en 2019, dans lequel il estimait que tous les risques étaient faibles malgré les graves lacunes constatées en matière de contrôle, en particulier dans les domaines des achats et de la gestion financière.
- Les entretiens avec les principaux donateurs, les homologues gouvernementaux et les membres de l'équipe de pays de l'Organisation des Nations Unies ont révélé que les activités de sensibilisation et de communication menées dans le pays afin de promouvoir le mandat de la FAO étaient limitées depuis le départ de l'ancien Représentant de la FAO en décembre 2017.
- En plus des 2,8 millions d'USD reportés de 2017, le Bureau du Représentant n'avait mobilisé que 0,4 million d'USD en 2018 et 2019. Avec l'appui du Siège, le Bureau du Représentant comptait deux projets ayant le statut «actif», pour un budget total de 50 millions d'USD. Cependant, la structure de gouvernance et les systèmes de contrôle interne existants ne pourront pas faire face à l'accroissement des activités générées par ces deux projets s'ils sont approuvés.

### Opérations:

- Les dossiers du personnel étaient bien tenus et, en général, les rapports de sélection pour le recrutement du personnel local étaient disponibles. Toutefois, les taux de rémunération du personnel local n'étaient pas fondés sur un barème des traitements établi.
- Un plan d'achats était élaboré mais il n'était pas utilisé, ce qui aurait permis de planifier efficacement les acquisitions. Le Bureau du Représentant a payé 24 fournisseurs sans utiliser de bons de commande pour des achats dont le montant était supérieur au seuil autorisé de 1 000 d'USD. Au cours de la période visée par la vérification, 93 pour cent des marchandises reçues avaient été livrées en retard.
- Il n'y avait pas de séparation des fonctions d'achat. Pour toutes les commandes passées au cours de la période considérée, l'assistant aux achats, qui s'occupait également de la distribution des intrants, faisait office de demandeur et d'acheteur.
- La plupart des paiements étaient réglés à des fournisseurs sans qu'aucun renseignement détaillé autre que leur nom ne soit saisi dans le système de l'Organisation. Plus de 50 pour cent des paiements en monnaie locale étaient réglés par chèque, y compris le traitement de certains fonctionnaires et les paiements à un fonctionnaire d'un organisme gouvernemental de contrepartie.
- Le registre des actifs était inexact. Le Représentant par intérim de la FAO, qui n'était pourtant pas présent dans le pays, a été désigné comme le garant de plus de 50 pour cent des actifs. La plupart des actifs restants étaient attribués à l'assistant aux achats.
- Depuis 2017, le Bureau du Représentant n'a pas participé aux réunions de l'équipe de gestion de la sécurité et le système de notification en cas d'urgence n'a pas été expérimenté sur une base annuelle.

### Programme:

- Le CPP visait à aider le pays à atteindre cinq objectifs de développement durable ciblés, mais les indicateurs de produits et de résultats ne portaient que sur un seul d'entre eux.
- Le Bureau du Représentant n'avait alloué que 10 pour cent des budgets à des projets liés à la parité femmes-hommes alors que le minimum requis fixé dans la politique de la FAO en matière d'égalité des sexes est de 30 pour cent.
- Des erreurs et des omissions ont été constatées dans l'analyse des risques de gestion environnementale et sociale effectuée lors de la formulation des projets. Il n'existait pas de mécanismes de réclamation permettant aux bénéficiaires de déposer des plaintes pour d'éventuelles violations des normes environnementales ou sociales de la FAO.
- Cinq des sept projets actifs sur le plan opérationnel avaient été prolongés pour des périodes allant de deux mois à deux ans. La gestion des lettres d'accord ne faisait pas l'objet d'un suivi adéquat. En effet, 10 des 11 lettres d'accord émises au cours de la période de vérification étaient en retard de 2 à 18 mois.
- Dans les trois projets retenus dans l'échantillon, les rapports intérimaires n'indiquaient pas précisément l'état d'avancement des réalisations par rapport aux indicateurs et cibles préétablis.

43. Le rapport contenait 15 mesures que le Représentant de la FAO par intérim et/ou le Bureau régional ont accepté de prendre. Ils se sont engagés à appliquer toutes ces mesures en décembre 2020 au plus tard.

### **AUD0920 – Vérification du cycle des projets – Partie 6: prise en compte de la parité femmes-hommes dans la conception des projets**

44. Le rapport, qui était le dernier d'une série de six rapports consacrés aux résultats d'une vérification du cycle des projets effectuée par le Bureau de l'Inspecteur général, résumait les conclusions du Bureau sur l'adéquation des procédures et des contrôles concernant l'intégration de la parité hommes-femmes dans la conception des projets.

45. Conformément au Guide pour l'intégration de la parité hommes-femmes dans le cycle des projets de la FAO et aux exigences de la politique de la FAO en matière d'égalité entre les sexes, tous les projets doivent être fondés sur une analyse de cette dimension et l'intégrer dans chaque phase du cycle des projets. Les vérificateurs ont examiné la qualité globale de la conception et l'efficacité des contrôles, procédures et structures visant à faciliter l'intégration de la parité dans la conception des projets. Ils ont procédé pour cela à une analyse de l'attribution de marqueurs de la parité aux projets.

46. Avec l'aide de l'équipe chargée des questions de parité hommes-femmes de la Division des politiques sociales et des institutions rurales, le Bureau de l'Inspecteur général a effectué un examen détaillé de l'exactitude avec laquelle des marqueurs de la parité avaient été attribués à un échantillon de 98 projets tenant compte de la disparité entre les sexes (projets codés G2a ou G2b). L'échantillon a été prélevé sur un total de 251 projets tenant compte de cette dimension et choisis parmi 416 projets répartis dans 16 bureaux de pays implantés dans différentes régions. Le Bureau de l'Inspecteur général constate que les marqueurs de la parité n'ont été utilisés qu'à la phase de conception du projet et ne peuvent pas être employés pour contrôler l'allocation budgétaire liée à la parité, déterminer comment les questions de parité ont été abordées pendant la mise en œuvre du projet, ou évaluer les résultats et les impacts liés à ces questions à la fin du projet. Le Bureau a complété cette analyse en utilisant les résultats de ses vérifications des bureaux de pays, qui évaluent systématiquement la prise en compte de la question de la parité dans les pays.

#### **Principales conclusions**

47. L'examen a permis de constater que 52 pour cent seulement des marqueurs de la parité attribués aux projets retenus dans l'échantillon étaient exacts pour les projets codés G2a ou G2b. Les marqueurs de la parité inexacts étaient ceux qui avaient été surévalués et qui ne présentaient aucune preuve suffisante de la manière dont la question de la parité serait traitée par le projet concerné.

48. Le Bureau de l'Inspecteur général a recensé un certain nombre de causes ayant contribué à l'attribution inexacte de marqueurs de la parité:

- Insuffisance des compétences, des capacités et de l'appui en matière de parité disponibles aux niveaux régional et national: le nombre de spécialistes régionaux de la parité hommes-femmes (un par région) et d'experts de la parité dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays n'était pas suffisant pour fournir un appui adéquat à l'intégration de cette question dans la formulation des projets par les bureaux de pays.
- Utilisation sous-optimale de capacités limitées: malgré leurs capacités limitées et compte tenu des exigences du Comité chargé de l'examen de programmes et de projets, les spécialistes régionaux de la parité doivent également examiner des projets neutres en termes de genre qui, par définition, ne sont pas censés promouvoir l'égalité entre les sexes.
- L'intégration de la parité hommes-femmes n'est pas considérée comme une priorité dans la conception des projets: Les concepteurs de projets, qui étaient en fin de compte chargés de l'attribution du marqueur de la parité, considéraient souvent que l'intégration de la parité n'était pas une priorité au regard des autres défis à relever et ne consultaient pas toujours les points de contact désignés à cet effet afin d'obtenir des conseils sur l'intégration de cette dimension dans la conception des projets. De même, les points

focaux désignés au niveau national ont rarement consacré un temps suffisant pour s'acquitter pleinement des responsabilités qui leur avaient été confiées en matière de parité, notamment celle de donner des conseils sur l'attribution des marqueurs correspondants.

- Formation et instructions inadéquates: plusieurs vérifications de bureaux de pays ont montré que les points de contact pour les questions de parité ne sont pas souvent nommés dans les bureaux de pays. Elles indiquent également que ceux qui sont nommés ne reçoivent pas de formation et d'orientation adéquates sur les rôles et responsabilités qu'on attend d'eux. La Division des politiques sociales et des institutions rurales a noté que les concepteurs de projets et les représentants de la FAO ont également besoin d'une formation supplémentaire sur la façon d'attribuer des marqueurs de la parité aux projets et, en général, sur la façon d'intégrer de manière adéquate une dimension de genre dans le cycle de projet, de la conception initiale à l'évaluation finale. En outre, les instructions contenues dans le Système d'information sur la gestion des programmes de terrain pourraient être améliorées afin de donner des directives plus précises sur l'attribution des marqueurs de la parité et de faire une distinction plus fine entre les différents marqueurs.
- Inefficacité du contrôle de la qualité: il manquait un processus officiel permettant d'examiner et d'évaluer l'exactitude des marqueurs de la parité attribués à un stade ultérieur du cycle de projet, notamment lorsque le document de projet est formulé ou pendant la mise en œuvre du projet concerné.
- Confusion générée par la coexistence de deux systèmes de codage: l'introduction des marqueurs de la politique d'aide à l'appui de l'égalité homme-femme de l'Organisation de développement et de coopération économiques (OCDE) a créé un double-emploi avec les marqueurs de la parité de la FAO ainsi qu'une certaine confusion.

49. Les problèmes recensés pourraient nuire à la réputation de la FAO et à sa capacité d'atteindre ses objectifs en matière d'égalité des sexes, notamment en ce qui concerne les objectifs de développement durable. Le Bureau de l'Inspecteur général estime que nombre de ces problèmes pourraient être résolus en modifiant la conception des procédures et des mécanismes actuels de contrôle de la qualité et en renforçant l'appui disponible pour aborder les questions de parité lors de la conception des projets.

50. En conclusion, le Bureau de l'Inspecteur général estime que les procédures et contrôles permettant d'attribuer des marqueurs de la parité aux projets **nécessitent des améliorations importantes** et que la FAO surévalue la contribution effective de ses projets de terrain à la question de l'égalité des sexes.

#### Mesures convenues

51. Le rapport comprenait cinq mesures que la Direction a accepté de prendre pour donner suite à ces conclusions et renforcer le mécanisme de contrôle de la qualité pour intégrer la parité hommes-femmes dans la conception des projets.

52. Enfin, le Bureau de l'Inspecteur général note que l'intégration d'une démarche qui tient compte de l'égalité des sexes dans la conception des projets est également influencée par les principales conclusions d'autres rapports de vérification du cycle des projets, en particulier celles qui concernent le grand nombre de projets en cours et les capacités du système d'appui technique et qui signalent que le nombre de projets qui nécessitent un appui en matière de parité est en augmentation. Par conséquent, les efforts visant à traiter les conclusions du rapport doivent également tenir compte des conclusions des autres rapports sur le cycle des projets de cette série.

### **AUD1020 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Soudan du Sud**

53. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Soudan du Sud pour la période allant de janvier 2018 à juin 2019. Le rapport rendait également compte de l'évolution de la situation jusqu'en avril 2020.

54. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que la mise en œuvre du système de contrôle interne par le Bureau du Représentant **n'était pas satisfaisante**, comme indiqué dans le tableau ci-après.

#### Gouvernance:

- Le Bureau du Représentant gère le deuxième plus grand programme de terrain de la FAO, pour un budget total de 155 millions d'USD. Bien que l'environnement dans lequel il intervient soit très difficile («pays de niveau 3»), le poste de Représentant de la FAO ne correspond qu'à la classe P-5.
- Ce poste est resté vacant pendant près de huit mois. En mai 2019, un fonctionnaire de la classe P-4 a été nommé Représentant de la FAO, lequel supervise un Représentant adjoint et un fonctionnaire technique en chef de la classe P-5.
- Dans le questionnaire sur les contrôles internes de 2019, le Bureau du Représentant a indiqué que les 43 points de contrôle avaient été pleinement mis en œuvre. Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé, quant à lui, que seuls 6 contrôles l'avaient été.
- En mai 2019, Le Bureau du Représentant a créé des mécanismes de dépôt de plainte mis à la disposition des bénéficiaires des projets. Cependant, il ne disposait pas de procédures appropriées pour traiter correctement les plaintes des bénéficiaires et d'un mécanisme de signalement confidentiel des allégations d'exploitation et d'abus sexuels. En deux mois, le Bureau du Représentant a enregistré 725 plaintes, dont la plupart concernaient la distribution des intrants, et aucune l'exploitation et les abus sexuels.
- En 2019, le Bureau du Représentant a présenté un registre des risques incomplet, sans mesures d'atténuation ni dates cibles de mise en œuvre. Il a également présenté un plan de prévention de la fraude incluant des déclarations de risque mal formulées qui étaient toutes été jugées à faible risque.
- Les taux d'achèvement des formations obligatoires relatives à l'éthique professionnelle et au rôle des fonctionnaires dans la prévention, la détection et le signalement des fraudes était faible.
- Les principaux partenaires de développement considéraient que le Bureau du Représentant était un partenaire essentiel dans le secteur de la sécurité alimentaire et de l'agriculture tout en déclarant que le niveau et la fréquence des communications pourraient être améliorés.

#### Opérations:

- Le recrutement du personnel local n'était pas transparent et ne faisait pas jouer la concurrence. De fréquentes augmentations de salaire avaient lieu sans justification. Dans les cas retenus dans l'échantillon, les dossiers du personnel étaient incomplets, les attributions ne correspondaient pas aux fonctions réelles et les évaluations de la performance n'étaient pas effectuées en temps opportun.
- La planification des achats était inefficace et 93 pour cent des marchandises reçues étaient livrées en retard.
- Le Bureau du Représentant avait recours à des fournisseurs d'argent pour effectuer des paiements en espèces de plus de 5,7 millions d'USD à des régions éloignées, mais ces transactions n'étaient pas dûment étayées et rapprochées.
- En ce qui concerne les virements bancaires, d'un montant total de 9,5 millions d'USD, les informations bancaires sur les bénéficiaires n'étaient pas enregistrées dans le Système mondial de gestion des ressources (GRMS).

- Un certain nombre de paiements n'étaient pas saisis dans ce système, notamment les prêts en espèces au personnel local.
- Il existait des lacunes importantes concernant le contrôle des encaissements, l'enregistrement des revenus locatifs, le traitement des paiements, la délivrance d'avances opérationnelles ainsi que l'utilisation de factures non concordantes.
- Le Bureau du Représentant a acheté pour environ 42 millions d'USD d'intrants destinés à des projets pendant la période visée par la vérification. Toutefois, en l'absence d'un système de gestion des stocks, le Bureau du Représentant n'était pas en mesure de rendre pleinement compte de ses stocks et a donc été exposé à des risques importants de vol et de pertes.
- Malgré des risques importants pour la sécurité dans le pays (niveau 4 de risque pour la sécurité), le Bureau du Représentant n'avait pas évalué sa conformité aux mesures de gestion des risques pour la sécurité depuis novembre 2018.

#### Programme:

- Le Bureau du Représentant disposait de trois documents stratégiques mais n'avait pas encore élaboré une approche consolidée pour guider ses opérations et ses activités de mobilisation de ressources.
- S'agissant de la formulation des projets, les marqueurs de la parité de certains projets étaient inexacts ou n'avaient pas été attribués. Dans deux projets retenus dans l'échantillon, aucune mesure d'atténuation n'était en place pour gérer les risques environnementaux et sociaux.
- La plupart des projets de l'échantillon n'étaient pas en bonne voie en raison de retards dans le recrutement des chefs de projet, les achats et la sélection de prestataires de services.
- Dans la plupart des protocoles d'accord de l'échantillon, les prestataires de services étaient sélectionnés sans faire jouer la concurrence et la gestion de leurs prestations était inadéquate. Dans plusieurs d'entre eux, les prestataires de services tardaient à mettre en œuvre les activités du projet et, dans certains cas, les pièces justificatives relatives à la distribution des intrants étaient soit incomplètes, soit incohérentes ou non présentées.
- Le système de base de données utilisé pour l'enregistrement des bénéficiaires et l'enregistrement de la distribution des intrants n'assurait pas un suivi et une reddition de comptes efficaces.
- En ce qui concerne les projets d'urgence, les rapports sur l'état d'avancement de la distribution des intrants étaient inexacts. La présentation des rapports aux donateurs connaissait certains retards.

55. Le rapport de vérification contenait 20 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en juin 2021 au plus tard.

#### **AUD1120 – Vérification de la modalité de mise en œuvre des partenaires opérationnels**

56. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de la modalité de mise en œuvre des partenaires opérationnels entre septembre 2019 et janvier 2020.

57. La modalité, qui a été lancée en 2015, est l'une des nouvelles modalités de mise en œuvre des projets de la FAO. En effet, celle-ci est confiée à des entités nationales gouvernementales ou non gouvernementales, qui sont des partenaires opérationnels, mais l'Organisation conserve la responsabilité et l'obligation de rendre compte de l'exécution. La vérification s'est concentrée sur l'adéquation et l'efficacité des arrangements organisationnels qui permettent l'utilisation de la modalité en tant que modalité de mise en œuvre des projets et qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques de la FAO.

58. Le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que les arrangements en matière de gouvernance ainsi que les politiques et procédures établies pour l'utilisation de la modalité **nécessitaient quelques améliorations** afin de mieux répondre à l'évolution des besoins des partenaires de la FAO et d'accroître la certitude que la modalité contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation.

59. Dans l'ensemble, les dispositions, politiques et procédures de gouvernance régissant l'utilisation de la modalité étaient adéquates. Au moment de la vérification, le Sous-Directeur général du Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique, qui est le responsable de la modalité dans l'Organisation, était censé contrôler, avec l'aide de l'unité qui est chargée de sa supervision, l'application et le respect de ces politiques et procédures pour s'assurer que la modalité était utilisée efficacement et comme prévu. À la suite de la vérification, en mars 2020, le Directeur général a transféré cette tâche au Directeur général adjoint (programme). En outre, la haute direction a attribué des rôles, des responsabilités et des pouvoirs spécifiques aux principaux acteurs impliqués dans les activités liées à la modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels. La vérification a permis de constater que les politiques et les procédures étaient correctement appliquées et que les mécanismes de gouvernance et les contrôles internes fonctionnaient comme prévu.

60. Toutefois, les enseignements tirés de l'utilisation de la modalité depuis sa création en 2015, ainsi que l'évolution des besoins liés à l'utilisation future de la modalité, montrent que certains aspects des politiques et procédures actuelles doivent être réexaminés. Il est nécessaire, en particulier, de faire coïncider l'objet et la portée de l'application de la modalité avec son utilisation réelle. En effet, la modalité, telle qu'elle a été conçue, est une modalité de mise en œuvre de projets que la FAO peut utiliser à sa discrétion si elle considère qu'elle peut faciliter l'obtention de résultats en matière de développement. Or, dans la pratique, elle a surtout été utilisée pour répondre aux besoins de mobilisation des ressources et son utilisation a été principalement dictée par les exigences des partenaires fournisseurs de ressources de la FAO. Il existe donc un risque que les objectifs initiaux de la modalité ne soient pas réalisés.

61. La FAO prévoit d'utiliser la modalité pour mettre en œuvre tous les futurs projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds vert pour le climat qui, en février 2020, représentaient plus de 70 pour cent des projets en cours liés à cet instrument. La modalité est considérée comme la seule qui puisse répondre à certaines conditions de financement exigées par ces deux organisations. Toutefois, la Division du climat et de l'environnement de la FAO, en sa qualité de gestionnaire des relations entre l'Organisation et le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds vert pour le climat, estime que la modalité ne satisfait pas pleinement à leurs conditions de financement.

62. Le Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique a accepté, avec les parties prenantes concernées, de prendre ou de coordonner les 11 mesures contenues dans le rapport de vérification afin de remédier aux problèmes mis en évidence. Les mesures prioritaires sont les suivantes:

- Modifier les politiques et procédures régissant l'utilisation de la modalité en fonction des enseignements tirés et de l'évolution des besoins.
- Renforcer le suivi des accords avec les partenaires opérationnels.
- Améliorer les rapports financiers sur les accords avec les partenaires opérationnels.
- Renforcer la viabilité de l'unité chargée de la nouvelle modalité opérationnelle, qui est une unité chargée de superviser toutes les activités liées à la modalité.

### **AUD1220 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Yémen**

63. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Yémen pour la période allant de janvier à décembre 2019. Le rapport rendait également compte de l'évolution de la situation jusqu'en avril 2020.

#### Principales constatations et conclusions

64. Globalement, le Bureau a jugé que la mise en œuvre du système de contrôles internes par le Bureau du Représentant **n'était pas satisfaisante**. Le CPP n'a pas été évalué parce que le Bureau du Représentant n'en disposait pas en raison de la situation dans le pays.

#### Gouvernance:

- Le Bureau du Représentant exerçait ses activités dans un environnement extrêmement difficile. Outre les restrictions en matière de sécurité, des facteurs externes tels que les visas non approuvés ou délivrés avec retard aux membres du personnel recrutés sur le plan international ont eu une incidence sur la capacité opérationnelle.
- Le Bureau du Représentant ne reposait pas sur une structure efficace pour encadrer ses opérations et sa présence était très limitée sur le terrain.
- La mise en œuvre des systèmes de contrôle interne était déficiente. Sur les 43 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes de 2019, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que 34 points de contrôle avaient été partiellement mis en œuvre (dont 21 que le Bureau du Représentant estimait avoir intégralement mis en œuvre) et que 3 ne l'avaient pas été.
- Le registre des risques de 2019 était bien élaboré mais le plan de prévention de la fraude de 2019 était inadéquat.

#### Opérations:

- D'importantes lacunes en matière de contrôle ont été relevées dans le recrutement local et la gestion des ressources humaines. Le processus de recrutement du personnel local n'était pas transparent, les dossiers du personnel étaient incomplets, les taux de rémunération n'étaient pas justifiés, les évaluations du comportement professionnel n'étaient pas effectuées et des contrats de travail occasionnels étaient utilisés pour recruter des ingénieurs et des assistants pour le programme de terrain et un assistant aux ressources humaines.
- Le Bureau du Représentant fournissait des services médicaux gratuits aux personnes à charge du personnel national chargé des projets sans vérifier leur admissibilité et sans demander l'approbation du Bureau des ressources humaines. Il versait également une prime de danger aux autres ressources humaines locales sans attendre l'approbation du Bureau des ressources humaines.
- Le Bureau du Représentant avait un statut de niveau 3 mais les procédures accélérées de gestion des ressources humaines n'étaient ni suffisamment claires ou efficaces pour appuyer les opérations.
- L'efficacité de la planification des achats était limitée parce que les chefs de projet ne soumettaient pas leurs plans d'achat dans les délais.
- Le nombre de livraisons tardives était élevé. Dans la plupart des cas, les dommages-intérêts forfaitaires n'étaient pas appliqués.
- Le traitement des paiements, la comptabilisation des encaissements et les rapprochements bancaires présentaient des lacunes importantes en matière de contrôle.
- Plusieurs avances importantes étaient consenties à des fonctionnaires pendant une période de plus de 90 jours et avant la régularisation de leurs avances précédentes.
- Il n'y avait pas de rapprochement des stocks commandés, reçus ou distribués et le rapport d'inventaire de fin d'année 2019 était sous-évalué à hauteur de 0,9 million d'USD.

- Le registre des actifs n'était pas fiable et des actifs étaient transférés sans approbation ni documentation.
- Malgré les risques importants pour la sécurité dans le pays (niveau de risque 5), le Bureau du Représentant ne respectait pas pleinement les mesures de gestion des risques pour la sécurité de l'Organisation des Nations Unies.

#### Programme:

- La faisabilité des projets, en particulier les dates d'achèvement et l'évaluation des risques de gestion environnementale et sociale, n'était pas correctement déterminée lors de la formulation des projets.
- Le Bureau du Représentant avait mis en place une ligne d'assistance téléphonique pour recevoir les réactions et les plaintes des bénéficiaires des projets, mais les procédures de traitement effectif des plaintes enregistrées devaient encore être élaborées.
- Le Bureau du Représentant ne tenait pas suffisamment compte de la complexité et de la taille des projets lors de la désignation des chefs de projet. Le personnel de projet n'était pas suffisamment formé et manquait d'encadrement dans l'exercice de ses fonctions.
- Le Bureau du Représentant s'était largement appuyé sur ses homologues gouvernementaux pour vérifier les activités mises en œuvre par les prestataires de services, y compris la distribution des intrants. Le personnel des projets nationaux se rendait régulièrement sur les sites des projets, mais les résultats de leurs visites n'étaient pas consignés comme il se doit dans les rapports de fin de mission.
- Trois des quatre projets retenus dans l'échantillon avaient subi des retards importants dans leur mise en œuvre en raison du temps nécessaire pour obtenir les autorisations des autorités locales, ainsi que des retards dans la livraison des biens et des services. En outre, des cas récurrents de dépassement des dépenses liées au personnel et aux lettres d'accord ont été notés par rapport au budget approuvé.
- L'équipe de suivi et d'évaluation du Bureau du Représentant n'avait pas encore élaboré de plan de travail pour assurer une couverture de suivi appropriée de tous les projets.
- Le manque d'informations fiables et de qualité sur le suivi des projets effectué a eu une incidence sur la capacité du Bureau du Représentant à produire des rapports de projet précis et en temps opportun destinés à la Direction et aux principales parties prenantes.

#### Mesures convenues

65. Avant la vérification, le nouveau Représentant avait déjà pris un certain nombre de mesures pour corriger les lacunes et renforcer les contrôles. Comme indiqué dans le rapport, des mesures correctives supplémentaires ont été prises à la suite de la mission de vérification. Le rapport contenait 20 mesures que le Bureau du Représentant et la Direction de la FAO ont accepté de prendre et qu'ils se sont engagés à mettre pleinement en œuvre en mars 2021 au plus tard.

#### **AUD1320 – Vérification de l'activité de publication de la FAO**

66. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de l'activité de publication de la FAO entre février et mai 2020. La vérification a porté sur la période allant de janvier 2018 à décembre 2019 mais le rapport rendait également compte de l'évolution de la situation jusqu'en mai 2020.

67. En 2019, la FAO a produit environ 7 640 publications et documents, soit une augmentation de 25 pour cent par rapport à 2018, année où environ 6 110 publications et documents ont été réalisés.

68. L'objectif principal de la vérification était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la production des publications de la FAO. La vérification portait sur les ouvrages publiés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et le

31 décembre 2019, qui représentaient 11 et 16 pour cent des publications de la FAO en 2018 et 2019, respectivement. Elle portait également sur la publication de revues et de certains matériels de sensibilisation (bulletins d'information, affiches et brochures), le cas échéant, soit 25 et 23 pour cent des publications de la FAO en 2018 et 2019, respectivement. L'examen des publications phares a été limité en raison de l'évaluation initiale positive de l'ensemble des contrôles dont elles avaient fait l'objet.

69. Les activités de publication de la FAO étaient confiées à des services situés au Siège et dans les bureaux décentralisés. La Sous-Division des publications, qui est rattachée au Bureau de la communication de l'Organisation, est chargée de la coordination, de l'appui et des rapports concernant la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme de publication. Elle est également chargée de la politique et des procédures de publication de la FAO, établit des normes et élabore des outils et des directives pour aider les services à réaliser leurs activités de publication. La publication est régie par la politique de la FAO de 2013 en matière de publication, ainsi que par une série de politiques et de directives supplémentaires plus récentes.

70. Une précédente vérification, réalisée en 2014, avait mis en évidence des lacunes dans les structures et les politiques de gouvernance, des effectifs insuffisants, une faible capacité à quantifier le volume et le coût des publications, des lacunes dans le cadre de contrôle de la qualité et l'absence d'un cadre de suivi des publications. Depuis, la Sous-Division a apporté un certain nombre d'améliorations, notamment le renforcement des politiques et des lignes directrices en matière de publication, la formation des coordonnateurs de publication, le renforcement de la diffusion numérique et l'amélioration de la visibilité des publications. Le système de gestion du flux des travaux de publication a également été mis en œuvre pour rationaliser le processus de contrôle de la qualité, améliorer la conformité aux règles et politiques de publication et à la stratégie globale de promotion de l'image de marque, appuyer la planification des publications et estimer leur volume de manière plus fiable.

71. Tout en tenant compte de ces améliorations, les vérificateurs ont constaté que certaines questions signalées précédemment restaient en suspens et recensé d'autres questions que la Sous-Division serait avisée de régler afin d'améliorer les processus de publication et son efficacité. Plus particulièrement:

- La FAO ne reposait pas sur une structure de gouvernance lui permettant de fournir des orientations stratégiques pour ses activités de publication, d'adopter des approches coordonnées et d'harmoniser les messages dans toute l'Organisation. Ces lacunes conduisaient la FAO à prendre des décisions importantes en matière de publications sans en évaluer suffisamment les risques et les avantages, et à adopter des solutions ponctuelles et temporaires. Au moment de la vérification, une proposition de création d'un comité des publications était en cours d'élaboration.
- En l'absence d'une approche cohérente et globale de la planification, les objectifs des publications et les possibilités de synergies interdisciplinaires et interdépartementales n'avaient pas toujours fait l'objet d'une évaluation critique.
- La FAO n'était pas en mesure de déterminer le coût intégral de ses publications, ce qui rendait difficile l'évaluation de leur rapport qualité-prix.
- Les services manquaient de personnel spécialisé et les coordonnateurs des publications n'avaient pas toujours les compétences et les connaissances requises, ce qui nuisait à la qualité des publications. La Sous-Division n'avait pas la capacité de fournir un soutien centralisé pour compenser ces lacunes.
- Les processus d'examen du contenu technique n'étaient pas systématiques et ne se déroulaient pas dans un cadre normalisé, d'où une qualité inégale des publications. Des problèmes subsistaient en ce qui concernait l'efficacité et l'efficacité des processus d'examen de la qualité.

- En l'absence d'un cadre de suivi complet, la FAO n'était pas à même de mesurer l'utilisation, l'impact et le rapport qualité-prix de ses publications.

72. Globalement, le Bureau a estimé que les stratégies et procédures mises en place pour assurer l'efficacité des activités de publication de la FAO **nécessitaient des améliorations importantes**.

#### Mesures convenues

73. Le rapport comprenait huit mesures convenues que la Direction a accepté de prendre. La Sous-Division des publications s'est engagée à mettre en œuvre l'ensemble des mesures d'ici décembre 2023.

#### **AUD1420 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Mauritanie**

74. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Mauritanie pour la période allant du 1<sup>er</sup> juin 2018 au 30 juin 2019. Le rapport rendait également compte de l'évolution de la situation jusqu'en juillet 2020.

#### Principales constatations et conclusions

75. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que la mise en œuvre du système de contrôle interne par le Bureau du Représentant **nécessitait des améliorations importantes**.

#### Gouvernance:

- La capacité opérationnelle du Bureau du Représentant était limitée. Le poste de Représentant de la FAO avait été vacant pendant une période de sept mois en 2018, et le poste d'assistant du Représentant de la FAO chargé du programme était resté vacant depuis juin 2018.
- Le personnel se voyait confier des responsabilités contradictoires dans le système GRMS.
- La mise en œuvre du système de contrôle interne était déficiente. Sur les 43 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes de 2019, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que 8 avaient été pleinement mis en œuvre, 32 partiellement mis en œuvre (dont 18 que le Bureau du Représentant estimait avoir intégralement mis en œuvre), 1 ne l'avait pas été et 2 n'étaient pas applicables.
- Le Bureau du Représentant avait défini les principaux risques dans le registre des risques de 2019 mais avait estimé que tous les risques étaient faibles. Les déclarations de risque dans le plan de prévention de la fraude n'étaient pas formulées comme il convient et les mesures d'atténuation étaient incomplètes.
- En outre, le Bureau du Représentant n'avait pas mis en place de mode de signalement confidentiel pour l'enregistrement et le traitement des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés de la FAO.
- Le Bureau du Représentant entretenait de bonnes relations de travail avec ses homologues gouvernementaux et les membres de l'équipe de pays de l'Organisation des Nations unies. Un donateur clé a cependant critiqué ses capacités techniques.

#### Opérations:

- Dans la plupart des cas retenus dans l'échantillon, le recrutement du personnel n'était ni transparent ni compétitif, et aucun dossier d'entretien n'était archivé. Les dossiers du personnel étaient incomplets, les taux de rémunération n'étaient pas dûment justifiés et les évaluations de la performance n'étaient pas effectuées sur une base annuelle.
- Aucun plan d'achat global n'était élaboré. Dans tous les cas retenus dans l'échantillon, les demandes d'achat n'étaient pas établies et les offres ne faisaient pas l'objet d'évaluations techniques. Dans quelques cas, des lacunes ont été relevées en ce qui concerne la réception des marchandises, les examens des achats par le comité local et le paiement des factures sans l'approbation du responsable du budget.

- L'utilisation de chèques et d'espèces au lieu de virements bancaires, y compris pour les salaires, était excessive. Environ 4,3 millions d'USD (84 pour cent) de paiements avaient été effectués par chèque au cours de la période visée par la vérification.
- Dans 1 761 paiements analysés (environ 80 pour cent des transactions effectuées pendant la période examinée), soit un montant total de 3,4 millions d'USD, les informations bancaires des fournisseurs n'étaient pas enregistrées dans le système de l'Organisation.
- Dans 14 cas sur 29 de l'échantillon, les paiements étaient effectués sans vérification adéquate des pièces justificatives.
- En 2018 et 2019, le Bureau du Représentant a accordé de nombreuses avances aux employés avant la régularisation d'une avance précédente.
- Le registre des actifs n'était pas fiable car le Bureau du Représentant n'effectuait pas correctement la vérification physique annuelle des actifs avant de soumettre le rapport en fin d'année.
- Le Bureau du Représentant n'était pas en pleine conformité avec les mesures de gestion des risques de sécurité de l'Organisation des Nations Unies, certaines recommandations liées à la sécurité étant en suspens depuis plus de deux ans.

#### Programme:

- Le Bureau du Représentant n'avait pas rendu compte de l'état des indicateurs de résultats du CPP dans ses rapports annuels 2018 et 2019.
- Le Bureau du Représentant n'effectuait pas d'évaluation de la parité dans le pays et le CPP 2017-2021 ne comportait pas de résultats et d'indicateurs tenant compte de l'égalité des sexes, à l'exception d'un indicateur. Des erreurs ont également eu lieu dans la désignation des responsables de la parité pour les projets.
- Dans la majorité des projets retenus dans l'échantillon, le Bureau du Représentant n'avait pas décrit, dans les documents de projet, les mécanismes de dépôt de plainte à la disposition des bénéficiaires, comme cela était exigé. Des améliorations étaient également nécessaires en ce qui concerne l'évaluation des normes de gestion environnementale et sociale et des risques connexes.
- Les contrôles de la distribution des intrants étaient déficients. Les résultats des entretiens avec les bénéficiaires d'un projet mettaient en évidence des écarts entre les intrants qu'ils avaient reçus et ceux qui étaient indiqués dans les registres de distribution.
- Dans tous les cas retenus dans l'échantillon, le Bureau du Représentant n'avait pas procédé à l'évaluation de la performance des prestataires de services à la date prévue. Dans certains cas, le Bureau du Représentant avait approuvé des paiements à des prestataires de services alors que les pièces justificatives étaient incomplètes.
- Le Bureau du Représentant ne disposait pas d'un mécanisme pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des indicateurs de résultats dans les documents de projet. Des réunions de gestion de projet avaient bien lieu, mais il n'y avait pas de fiches de suivi des progrès par projet, de délibérations sur le statut des indicateurs de résultats, de descriptions des causes des retards et de mesures de suivi comprenant des délais d'exécution.

#### Mesures convenues

76. Le rapport de vérification contenait 16 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en juin 2021 au plus tard.

#### **AU1520 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Algérie**

77. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Algérie pour la période allant de janvier 2018 à décembre 2019. Le rapport rendait également compte de l'évolution de la situation jusqu'en juillet 2020.

### Principales constatations et conclusions

78. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que la mise en œuvre du système de contrôle interne par le Bureau du Représentant **nécessitait des améliorations importantes.**

#### Gouvernance:

- La capacité opérationnelle du Bureau du Représentant était très limitée et aucun poste n'était approuvé. L'ancien Représentant de la FAO, un fonctionnaire du bureau sous-régional basé en Algérie, est parti en juillet 2020. Les principales fonctions des assistants du Représentant de la FAO chargés de l'administration et du programme étaient exercées par des fonctionnaires détachés par le gouvernement et qui n'avaient pas de contrat de travail avec l'Organisation. Cette structure n'est pas viable, d'autant que le Bureau du Représentant s'était vu confier un projet doté d'un budget de 43 millions d'USD.
- La séparation des tâches était déficiente car l'Assistant du Représentant de la FAO chargé de l'administration était le seul responsable des ressources humaines, des achats et de la gestion des actifs et des finances.
- Sur les 43 points de contrôle interne, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 13 avaient été intégralement mis en œuvre, 27 l'avaient été partiellement (dont 13 que le Bureau du Représentant estimait avoir intégralement mis en œuvre), 1 ne l'avait pas été et 2 n'étaient pas applicables.
- Le Bureau du Représentant ne disposait pas d'un mécanisme établi pour enregistrer de manière confidentielle les plaintes d'exploitation et d'abus sexuels déposées par des employés de la FAO.
- Le Bureau du Représentant avait consigné les principaux domaines à risque dans le registre des risques et le plan de prévention de la fraude de 2019, mais les déclarations de risque n'étaient pas formulées comme il convient et les mesures d'atténuation étaient incomplètes.
- Le Bureau du Représentant, dont l'expertise technique était appréciée dans le pays, entretenait de bonnes relations de travail avec les principales parties prenantes.

#### Opérations:

- La fonction des ressources humaines était gérée uniquement par des fonctionnaires détachés par le gouvernement, sans formation ni soutien. Les dossiers du personnel étaient incomplets et les taux de rémunération de certains fonctionnaires locaux n'étaient pas dûment justifiés.
- La planification des achats et la séparation des tâches dans le processus d'achats étaient déficientes. Par exemple, des demandeurs étaient autorisés à recenser et contacter des fournisseurs potentiels.
- Les paiements par chèque et en espèces étaient beaucoup plus utilisés que les virements bancaires. Environ 605 000 d'USD, soit 45 pour cent, des paiements avaient été effectués par chèque et en espèces.
- La plupart des informations bancaires des vendeurs n'étaient pas enregistrées dans le système de l'Organisation et les méthodes de paiement n'étaient pas décrites avec précision.
- Aucune vérification physique annuelle des actifs n'avait été effectuée en 2019 et certains actifs avaient été cédés sans autorisation préalable.
- Le Bureau du Représentant ne respectait pas pleinement les mesures de gestion des risques de sécurité de l'ONU. Aucun exercice d'incendie n'avait été effectué au cours de la période visée par la vérification et la plupart des fonctionnaires n'étaient pas enregistrés dans le système de notification en cas d'urgence.

### Programme:

- Le Bureau du Représentant disposait d'un CPP pour 2019-2022 et les efforts de mobilisation des ressources étaient adéquats. Cependant, l'établissement de rapports sur le CPP et les réalisations en matière de mobilisation des ressources nécessitaient des améliorations.
- Le Bureau du Représentant avait réalisé une évaluation de la parité au niveau national en 2016, mais il n'avait pas systématiquement intégré cette dimension dans la matrice des résultats de son CPP 2019-2022. Dans 10 des 11 projets examinés, le Bureau du Représentant n'avait pas attribué de marqueurs de la parité ou avait attribué des marqueurs inexacts.
- Dans la majorité des projets de l'échantillon, le Bureau du Représentant n'avait pas décrit, dans les documents de projet, les mécanismes de dépôt de plaintes mis à la disposition des bénéficiaires des projets, comme cela était exigé. Des améliorations étaient également nécessaires en ce qui concerne l'évaluation des normes de gestion environnementale et sociale et des risques connexes.
- Les trois projets de l'échantillon avaient fait l'objet de prolongations récurrentes pendant la mise en œuvre du projet, allant de 4 à 18 mois.
- Le Bureau du Représentant n'avait pas de mécanisme permettant de suivre l'évolution de la réalisation des indicateurs de résultats dans les documents de projet. Le Bureau du Représentant disposait de fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation des projets et tenait des réunions hebdomadaires, mais en ce qui concerne les trois projets de l'échantillon, il n'avait pas rendu compte de l'état d'avancement des projets en se fondant sur les indicateurs de résultats et les objectifs préétablis figurant dans les descriptifs de projet.

### Mesures convenues

79. Le rapport de vérification contenait 15 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en décembre 2021 au plus tard.

### **AUD1620 – Vérification de la nouvelle politique de recouvrement des dépenses**

80. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification de la nouvelle politique de recouvrement des dépenses de la FAO entre mars et juin 2020. La vérification a porté sur l'élaboration de la nouvelle politique, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018, et sur sa mise en œuvre au cours de l'exercice 2018-2019.

### Principales constatations et conclusions

81. Globalement, le Bureau a jugé que la nouvelle politique de recouvrement des dépenses **nécessitait quelques améliorations.**

82. La vérification a porté sur le modèle conceptuel qui sous-tend le recouvrement des dépenses, la conception des mécanismes de recouvrement mis en place et la mise en œuvre et le suivi de la nouvelle politique.

- Le Bureau de l'Inspecteur général estime que la nouvelle politique de recouvrement des dépenses constitue une amélioration importante par rapport à l'ancienne en ce qui concerne l'augmentation de la proportion des dépenses d'appui recouvrées et la transparence et l'équité du processus. La méthode employée positionne la FAO comme un chef de file des modèles de recouvrement des dépenses dans le système des Nations Unies.

- La mise en œuvre de la nouvelle politique n'en est qu'à ses débuts. Au 31 décembre 2019, elle ne s'appliquait qu'à 13 pour cent du portefeuille de ressources extrabudgétaires. La nouvelle politique ne s'appliquant pas rétroactivement, la plupart des projets en cours étaient encore régis par l'ancienne politique de recouvrement des dépenses. Le Bureau de l'Inspecteur général constate que la mise en œuvre du nouveau modèle de recouvrement des dépenses est en cours et que les problèmes qui se poseront devraient être résolus au fur et à mesure que l'Organisation accumulera de l'expérience avec le nouveau modèle. La nouvelle politique prévoit la nécessité d'un examen périodique du modèle pour tenir compte de l'évolution des hypothèses et du contexte.
- Le Bureau de l'Inspecteur général constate en outre qu'environ 30 pour cent des ressources extrabudgétaires étaient exemptées de l'application de la nouvelle politique en raison des conditions de financement imposées par certains partenaires clés.
- Le modèle conceptuel, qui classe les dépenses du Programme de travail et budget 2016-2017 en trois catégories – dépenses opérationnelles directes, dépenses d'appui directes et dépenses d'appui indirectes – reposait généralement sur des hypothèses raisonnables. Le produit principal du modèle, à savoir que les dépenses d'appui engagées au titre du Programme ordinaire et des programmes financés par des ressources extrabudgétaires devraient être recouvrées en utilisant une part proportionnelle de 34/66 pour cent des dépenses opérationnelles directes, était viable.
- Le classement des dépenses d'appui en deux catégories, les dépenses d'appui directes et les dépenses d'appui indirectes, n'était pas suffisamment étayé dans tous les cas de figure. Le Bureau de l'Inspecteur général estime qu'un classement correct conduirait à un taux de dépenses d'appui indirectes égal à 8 pour cent. Le modèle conceptuel devrait être recalculé au moyen d'hypothèses et de données actualisées permettant d'exprimer la structure et les opérations actuelles de l'Organisation.
- Les dépenses d'appui directes comprenaient les dépenses d'appui des unités locales du responsable du budget et les dépenses des unités des services centraux au Siège. Ces dernières utilisaient une liste de prix fixes pour les services et les transactions visant à recouvrer l'intégralité des dépenses des unités sur la base des niveaux de services et de transactions attendus. Dans certains cas, la tarification reposait sur des hypothèses qui n'étaient pas étayées par une analyse sous-jacente.
- Le modèle de tarification excluait certaines dépenses à recouvrer, notamment les dépenses de sécurité facturées à l'échelle mondiale. Le modèle sous-estimait également certains services et transactions principalement liés aux technologies de l'information, aux services financiers et aux achats. En conséquence, 25 pour cent des dépenses des services communs n'ont pu être recouvrées. En outre, les dépenses d'appui directes afférentes aux bureaux régionaux ont été exclues de tout mécanisme de recouvrement des dépenses. Le montant total des recouvrements engagés au cours de l'exercice biennal 2018-2019 au titre de l'exécution s'est élevé à 5,7 millions d'USD.
- Si la nouvelle politique était appliquée à l'ensemble du portefeuille extrabudgétaire au cours d'un exercice biennal complet, le montant estimatif des sommes non recouvrées atteindrait 43,7 millions d'USD. Il conviendrait donc que les lacunes relevées dans le modèle de tarification soient corrigées afin que les dépenses soient intégralement recouvrées au cours des exercices biennaux à venir. Il conviendrait donc que les coûts fixes de la liste des prix, les niveaux attendus de services, les transactions et les hypothèses de tarification soient mis à jour en se fondant sur le budget le plus récent ou des données réelles, et que des rapprochements soient effectués pour veiller à ce que toutes les dépenses pertinentes soient recouvrées.
- Les retours d'information des bureaux décentralisés ont montré qu'il était nécessaire de continuer à soutenir la nouvelle politique, en particulier en ce qui concerne les directives et le suivi des dépenses d'appui directes pour les unités du responsable du budget.
- Le suivi et l'établissement de rapports sur la nouvelle politique, et plus généralement sur le recouvrement des dépenses, étaient fragmentés, en raison notamment des complications liées à l'application simultanée d'une ancienne et d'une nouvelle politique et du taux

élevé d'exemptions aux deux politiques.

### Mesures convenues

83. Le rapport comprenait quatre mesures convenues que la Direction s'est engagée à prendre en décembre 2022 au plus tard.

### **AUD1720 – Vérification des déficits des projets financés par des fonds fiduciaires**

84. Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à une vérification des déficits des projets dans le cadre de son plan de travail pour 2020–2021. L'analyse principale sous-jacente a été réalisée entre *novembre* 2019 et juin 2020. L'examen donnait suite à une demande du Directeur de la Division des finances de passer en pertes les créances réputées non recouvrables.

85. Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à des examens des constatations de pertes dans le contexte de la Section 202 du Manuel de la FAO (Règlement financier). L'objet de ces examens, conformément à la norme MS 202, est d'*examiner la responsabilité éventuelle de tout fonctionnaire de l'Organisation en cas de perte*. Le Bureau de l'Inspecteur général se sert également de ces examens pour formuler des recommandations en vue d'améliorer les contrôles internes.

86. C'est la première fois que la Division des finances demandait des abandons de créances liées aux projets. La demande portait sur 84 projets pour un montant total à passer en pertes de 5,1 millions d'USD, soit 0,04 pour cent des dépenses du fonds fiduciaire (11 752 millions d'USD) sur une période de 20 ans.

Catégorie (cause) de la perte constatée	# de projets	Montant en USD
Dépassement du budget global	28	2 015 800
Dépassement budgétaire	10	1 184 741
Vérification/étude du taux d'erreur résiduel*	21	1 143 311
Dépenses inéligibles	14	637 711
Autres causes	11	138 870
TOTAL	84	5 120 433

\* Le déficit a été constaté à la suite d'une mission de vérification menée par le donateur.

### Conclusion générale

87. La moitié des projets faisant l'objet d'une proposition d'abandons de créances n'étaient pas accompagnés des documents que le responsable du budget devait présenter pour justifier le motif des déficits liés aux projets. Les principaux documents disponibles étaient les rapports financiers qui indiquent le montant de ces déficits dans les registres de la FAO. La Division des finances a indiqué que l'absence de documents pertinents était due principalement à la longue période qui s'était écoulée depuis la clôture des projets et à la rotation du personnel compétent. Le Bureau de l'Inspecteur général ne peut donc pas faire de recommandation concernant ces constatations de pertes. Cependant, compte tenu des circonstances, il ne semble pas déraisonnable d'accepter le risque d'amortir ces déficits sans procéder à un examen plus approfondi.

88. En ce qui concerne les 42 autres projets pour lesquels des documents ont pu être obtenus, le Bureau de l'Inspecteur général n'a pas été en mesure de déterminer pleinement la responsabilité personnelle des pertes (qui existait probablement dans certains cas) en raison de la longue période qui s'était écoulée, de l'absence des fonctionnaires concernés et de la complexité de certaines affaires. Compte tenu de ce qui précède et du rapport coûts-avantages d'un nouvel examen des dossiers, le Bureau de l'Inspecteur général recommande l'abandon de ces créances.

89. À l'issue de son examen, le Bureau de l'Inspecteur général avait conclu que les procédures organisationnelles de gestion des abandons de créances liées aux projets financés par des fonds fiduciaires **n'étaient pas satisfaisantes**.

#### Constatations et recommandations détaillées

90. En général, il n'a pas été possible de déterminer avec précision les motifs des déficits liés aux projets pour les raisons suivantes:

- le traitement tardif des constatations de pertes, parfois 20 ans après la clôture des projets, ce qui rendait souvent impossible de déterminer raisonnablement les causes et d'établir les responsabilités;
- le fait que les responsables du budget ne soient pas tenus de décrire précisément les raisons des déficits des projets et des dépenses non admissibles.

91. Lorsqu'il a pu déterminer avec une assurance raisonnable la cause des pertes, le Bureau de l'Inspecteur général a recensé les causes fréquentes suivantes:

- les pertes dues aux taux de change, en particulier pour les projets financés par l'Union européenne et libellés en EUR;
- les disparités entre l'Union européenne et la FAO en ce qui concerne l'acceptabilité du modèle d'établissement des coûts de la FAO, s'agissant notamment de la ventilation des dépenses de personnel dans les projets;
- l'absence de documents justificatifs et la mauvaise tenue des dossiers;
- les questions liées au transfert tardif d'actifs (et donc au retard dans la présentation des rapports sur les projets) ou à leur transfert à un autre projet sans l'accord préalable du donateur;
- les dépassements budgétaires, qui sont dus: 1) à l'absence de contrôles dans le système GRMS permettant d'empêcher l'approbation de transactions dépassant le budget, et 2) au fait que les responsables du budget n'exercent pas un contrôle suffisant des dépenses du projet et/ou des révisions budgétaires. En outre, les différences entre les structures budgétaires de la FAO et de certains donateurs exigent des rapprochements budgétaires manuels hors ligne, ce qui augmente le risque de dépassement;
- des difficultés opérationnelles. Les opérations de la FAO se déroulent souvent dans des contextes difficiles et il est inévitable que les projets soient parfois confrontés à des problèmes qui entraînent une perte.

#### Mesures convenues

92. Plusieurs des problèmes décrits ci-dessus ont été mis en évidence dans le passé par le Bureau de l'Inspecteur général ou le Commissaire aux comptes et des recommandations ont été formulées pour y remédier (par exemple, pour améliorer la tenue des registres ou la gestion des immobilisations). Les difficultés rencontrées par l'Union européenne en ce qui concerne le modèle comptable de la FAO étaient également bien connues de l'Organisation.

93. En outre, les faiblesses structurelles de l'approche du cycle des projets de la FAO affectent les questions examinées dans le rapport, en particulier la fragmentation du portefeuille de projets et l'insuffisance des capacités d'appui aux projets, en particulier dans les bureaux décentralisés. Ces problèmes ont été examinés dans la vérification 2019 du cycle des projets effectuée par le Bureau de l'Inspecteur général. Par conséquent, la mise en œuvre des mesures figurant dans le rapport doit tenir compte des conclusions de la vérification du cycle des projets et se faire en consultation avec la Division de l'appui aux projets et les autres divisions compétentes de la FAO.

94. Le rapport comprenait cinq mesures convenues que la direction s'était engagée à prendre:
- améliorer la documentation des cas et la rapidité des demandes;
  - mettre en œuvre des contrôles du taux de change utilisé lors de la réception de différentes tranches de paiement, le suivi des taux de change et les révisions budgétaires ultérieures;
  - évaluer la faisabilité de la mise en œuvre d'un contrôle intégré dans le système GRMS afin d'éviter les dépassements budgétaires;
  - évaluer la faisabilité de l'élaboration d'un processus de rapprochement automatique des budgets présentant différentes structures;
  - améliorer les procédures de clôture des projets et de sortie des actifs en temps opportun.
95. Le Bureau de l'Inspecteur général a noté que les recommandations visant à mettre en place un système de gestion du temps pour le personnel de la FAO, qui aiderait à régler les problèmes récurrents qui se posent avec certains donateurs, en particulier l'UE, n'avaient pas été acceptées dans le passé par la Direction.

### **AUD1820 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Guatemala**

96. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Guatemala pour la période allant de janvier 2018 à septembre 2019. Le rapport rendait également compte de l'évolution de la situation jusqu'en juillet 2020.

#### Principales constatations et conclusions

97. Dans l'ensemble, le Bureau a jugé que la mise en œuvre du système de contrôle interne par le Bureau du Représentant **nécessitait des améliorations importantes**.

#### Gouvernance:

- Le poste de Représentant de la FAO était vacant depuis mars 2019 mais l'ancien Représentant a assuré l'*intérim* jusqu'en juillet 2020.
- Le Bureau du Représentant ne disposait pas d'un poste approuvé d'Assistant du Représentant de la FAO chargé de l'administration et sa capacité opérationnelle était insuffisante.
- Sur les 43 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes de 2019, le Bureau de l'Inspecteur général a considéré que 28 avaient été entièrement mis en œuvre, 13 avaient été partiellement mis en œuvre (dont 5 que le Bureau du Représentant estimait avoir été intégralement mis en œuvre) et 2 ne l'avaient pas été.
- En outre, le Bureau du Représentant n'avait pas mis en place de mode de signalement confidentiel pour l'enregistrement et le traitement des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés de la FAO.
- Le Bureau du Représentant avait bien consigné et formulé de façon appropriée les principaux risques dans le registre des risques et le plan de prévention de la fraude de 2019, mais il n'avait pas encore mis en œuvre de mesures correctives pour combler les importantes lacunes en matière de contrôle de la gestion financière.
- Le Bureau du Représentant a activement défendu le mandat de la FAO dans le pays et a été considéré par les principales parties prenantes comme un partenaire précieux, en particulier pour son expertise technique et son appui dans la mise en œuvre des lois nationales sur l'alimentation scolaire et le développement rural.

### Opérations:

- Un personnel local n'ayant pas le statut de fonctionnaire était principalement chargé de la fonction des ressources humaines sans appui adéquat. Le Bureau du Représentant n'a pas vérifié la qualification des candidats retenus et n'a pas dûment justifié les taux de rémunération des employés locaux non fonctionnaires.
- Le Bureau du Représentant disposait d'un plan d'achats. En ce qui concerne les cas retenus dans l'échantillon, le processus d'achats était conforme aux procédures établies et les dossiers étaient dûment archivés. Cependant, la séparation des tâches en matière d'achats était déficiente. En effet, dans de nombreux cas, le demandeur remplissait également la fonction d'acheteur.
- Le Bureau du Représentant n'appliquait pas de dommages-intérêts forfaitaires dans les cas de livraisons tardives de marchandises, notamment celles qui présentaient des retards importants allant de 30 à 390 jours.
- Le contrôle du traitement des paiements souffrait d'importantes lacunes, notamment l'absence de séparation des tâches en matière de gestion financière, le partage des mots de passe pour le système de banque électronique, et les informations bancaires sur les fournisseurs n'étaient pas enregistrées dans le système de l'Organisation.
- Le Bureau du Représentant ne disposait pas d'un plan pour les déplacements locaux. Dans 251 cas analysés, les autorisations de voyage n'avaient été enregistrées dans le système de l'Organisation qu'à l'issue des voyages.
- Le Bureau du Représentant approuvait de nombreuses avances aux employés avant la régularisation d'une avance antérieure et autorisait la régularisation d'avances au-delà du délai de 90 jours.
- Le rapport de fin d'année sur les actifs était peu fiable et inexact. Les actifs vendus et transférés à un ministère local depuis 2013 n'étaient pas déclarés.
- Le Bureau du Représentant participait aux réunions de l'équipe de gestion de la sécurité et mettait en œuvre les mesures pertinentes, mais il ne testait pas le système de notification d'urgence de la FAO sur une base annuelle, comme cela était requis.

### Programme:

- Le Bureau du Représentant disposait d'un CPP aligné sur les priorités nationales et comprenant des indicateurs de résultats liés aux objectifs de développement durable visés, au Plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement et aux objectifs stratégiques de la FAO. Le Bureau du Représentant a atteint ses objectifs de mobilisation des ressources au cours de la période visée par la vérification.
- Le Bureau du Représentant allouait environ 55 pour cent de son budget total à des projets liés à la parité, dépassant le minimum de 30 pour cent indiqué dans la politique de la FAO sur l'égalité des sexes. Il attribuait, en général, des marqueurs de la parité appropriés à ses projets.
- Au stade de la formulation, l'évaluation des risques environnementaux et sociaux de certains projets était insuffisante. En outre, la plupart des documents des projets retenus dans l'échantillon ne décrivaient pas les mécanismes de dépôt de plainte mis à la disposition des bénéficiaires.
- La période d'exécution de tous les projets de l'échantillon avait été prolongée à plusieurs reprises, pour une durée allant de dix mois à quatre ans. Outre les facteurs externes qui étaient hors de son contrôle, le Bureau du Représentant devait améliorer la gestion des protocoles d'accord.
- Le Bureau du Représentant ne ventilait pas les coûts des ressources partagées entre les projets, risquant ainsi de devoir rembourser des dépenses inéligibles aux donateurs.
- Le Bureau du Représentant respectait les obligations redditionnelles décrites dans les documents de projet et soumettait des rapports intérimaires aux donateurs dans les délais impartis.

### Mesures convenues

98. Le rapport de vérification contenait 13 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en mars 2021 au plus tard.

### **AUD1920 – Évaluation des risques de trésorerie**

99. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une mise à jour de son évaluation des risques de trésorerie entre juillet et août 2020. La mise à jour portait sur la période écoulée depuis l'évaluation initiale des risques, effectuée par le Bureau de l'Inspecteur général en 2016.

### Principales constatations et conclusions

100. Dans l'ensemble, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que la gestion des risques associés à la fonction de trésorerie de la FAO **nécessitait quelques améliorations**.

101. L'évaluation des risques de trésorerie de 2016 effectuée par le Bureau a donné lieu à 31 mesures convenues que la Division des finances a accepté de mettre en œuvre afin de gérer les risques liés aux processus de trésorerie. Les processus portaient sur la gouvernance, la gestion des risques, la gestion de la trésorerie, la gestion des taux de change, la gestion des placements, ainsi que le suivi et l'établissement de rapports. Les 31 mesures convenues avaient été mises en œuvre avant la mise à jour de 2020 de l'évaluation des risques.

102. Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que les changements apportés au processus depuis 2016 avaient entraîné une réduction des risques. Le nombre de risques élevés avait diminué, passant de quatre relevés en 2016 à un en 2020. Aucun nouveau risque n'a été détecté. Les opérations de trésorerie ont continué d'être gérées et contrôlées efficacement pendant la situation d'urgence due à la covid-19. La fonction de trésorerie avait auparavant défini et testé des mesures pour faire face aux risques liés au nouvel environnement de travail à distance et les avait intégrées dans le plan de continuité des activités.

103. Le principal domaine à améliorer était la détection et la gestion du risque de change, car l'incapacité du système de comptabilité à déclarer les positions de change s'est traduite par une gestion du risque fondée sur des hypothèses et des estimations.

### Mesures convenues

104. Le rapport comprenait quatre mesures convenues que la direction a convenu de prendre. La Division des finances s'est engagée à appliquer toutes ces actions en juin 2021 au plus tard.

### **AUD 2020 – Vérification du programme de coopération technique (PCT)**

105. Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à une vérification du Programme de coopération technique dans le cadre de son plan de travail pour 2020–2021. L'analyse sous-jacente a été réalisée entre mars et juillet 2020. L'objectif de la vérification était d'évaluer la capacité du PCT à transférer les compétences de la FAO et à fournir des conseils techniques aux États membres afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation. Cet objectif a été déterminé en étroite coordination avec le Bureau de l'évaluation (OED), qui examinait le sujet au même moment.

106. Le PCT a été créé en 1976 dans le but principal de mettre le savoir-faire et le capital technique de l'Organisation à la disposition des pays membres, en réponse à la fonction constitutionnelle de la FAO, qui est de «fournir aux gouvernements l'assistance technique qu'ils demandent».

### Principales constatations et conclusions

107. Le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que les mécanismes et procédures de gouvernance établis pour la gestion et le suivi de la mise en œuvre du PCT **nécessitaient quelques améliorations** afin de mieux répondre aux besoins des gouvernements bénéficiaires, d'améliorer le suivi de la mise en œuvre des projets et la communication d'informations sur les réalisations, et d'éviter les retards dans la clôture des projets et les rapports de fin de projet.

108. La haute direction avait défini les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles des principaux acteurs, élaboré des politiques et des procédures, mis en place la structure de gouvernance et intégré des contrôles internes tout au long du processus du PCT afin de renforcer la conformité avec tous les arrangements susmentionnés. La vérification a également permis de constater que les dispositions réglementaires mises en place fonctionnaient comme prévu. Les vérificateurs ont néanmoins recensé des domaines où il conviendrait de renforcer le cadre du PCT et d'accroître la certitude que leurs produits seront de qualité et fournis en temps opportun.

109. Pour préparer l'avenir, il est apparu nécessaire de réexaminer l'efficacité et l'efficience du modèle fondé sur des projets, que la FAO a traditionnellement adopté pour fournir des conseils techniques et produire les résultats escomptés. Ce modèle, compte tenu également de la fragmentation du portefeuille de projets, est coûteux à gérer. Or les États membres sollicitent de plus en plus l'assistance technique de la FAO sans que le PCT bénéficie d'une augmentation proportionnelle de ses ressources humaines et financières. Une évaluation structurée des forces et des faiblesses du modèle actuel par rapport à d'autres solutions, notamment une approche programmatique, permettrait d'envisager une amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'utilisation des ressources du PCT et de la fourniture de conseils techniques aux pays bénéficiaires.

110. Le suivi de l'exécution des projets aux niveaux local, régional et du Siège nécessite des améliorations. Les arrangements actuels en matière de suivi ne prévoient pas de mesures efficaces pour recenser et lever de manière proactive les obstacles à la mise en œuvre rapide et de qualité des projets, accélérer la clôture des projets et l'établissement de rapports de fin de projet, communiquer à un public ciblé des informations sur les réalisations accomplies et fournir un appui technique adéquat.

### Mesures convenues

111. La Division de l'appui aux projets a accepté de prendre, ou de coordonner avec les parties prenantes concernées, les sept mesures figurant dans le rapport pour remédier aux problèmes mis en évidence. Les mesures prioritaires sont les suivantes:

- Réaliser une évaluation qualitative et quantitative structurée de la faisabilité du passage du modèle actuel de PCT fondé sur des projets à une approche programmatique.
- Renforcer le contrôle et le suivi des progrès de la mise en œuvre des projets aux niveaux local, régional et du Siège, et adopter des mesures plus rigoureuses pour éliminer les obstacles à l'exécution rapide et de qualité des projets.
- Élaborer des mesures permettant de clore les projets et d'établir des rapports de fin de projet en temps opportun.

### AUD2120 – Vérification du Bureau de liaison et de partenariat de la FAO en Azerbaïdjan

112. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification à distance du Bureau de liaison et de partenariat en Azerbaïdjan pour la période allant de janvier 2019 à mars 2020. Le rapport rendait également compte de l'évolution de la situation jusqu'en octobre 2020.

### Principales constatations et conclusions

113. Dans l'ensemble, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que la mise en œuvre du système de contrôle interne par le Bureau du Représentant **nécessitait des améliorations importantes** (voir le tableau ci-après). Deux raisons principales expliquent ce constat: le Bureau de liaison et de partenariat ne reposait pas sur une structure appropriée pour régir ses opérations et sa gestion des projets était déficiente.

#### Gouvernance:

- La fonction de supervision du Bureau du Représentant employait 69 personnes, un chiffre que les vérificateurs ont jugé d'autant plus excessif, que le Bureau comptait au total 71 fonctionnaires. Les lignes hiérarchiques au sein du Bureau étaient floues, la capacité d'appui aux activités administratives était limitée, et la séparation des tâches était inadéquate. Sur les 43 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes de 2019, le Bureau a jugé que 27 avaient été partiellement mis en œuvre (dont 11 que le Bureau estimait avoir intégralement mis en œuvre) et que 2 ne l'avaient pas été.
- En outre, le Bureau du Représentant n'avait pas mis en place de mode de signalement confidentiel pour l'enregistrement et le traitement des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés de la FAO. Plus de 40 pour cent du personnel n'avait pas terminé la formation obligatoire sur la sensibilisation à l'éthique.
- Le Bureau du Représentant avait soumis un registre des risques et un plan de prévention de la fraude pour 2019, mais les risques liés à l'expansion de ses opérations n'y figuraient pas.
- Le Bureau du Représentant défendait activement le mandat de la FAO et entretenait de bonnes relations de travail avec ses homologues et les principales parties prenantes.

#### Opérations:

- Le Bureau du Représentant avait triplé ses effectifs au cours de la période considérée sans accroître les capacités de sa fonction de gestion des ressources humaines. En outre, le Bureau du Représentant attribuait des contrats de très courte durée à son personnel, d'où une rotation élevée des effectifs et une charge de travail administrative accrue. Pour faire face à la charge de travail, le Bureau du Représentant avait fait des compromis en ce qui concerne les contrôles du recrutement, la documentation des processus de gestion des ressources humaines et la détermination des taux de rémunération.
- Le Bureau du Représentant disposait d'un plan d'achat consolidé mais son efficacité était limitée parce que les directeurs de projet ne soumettaient pas leurs plans d'achat à temps. La séparation des tâches était parfois déficiente, notamment lorsque le demandeur était également membre du comité d'achats local. Le Bureau du Représentant n'évaluait pas les prestations des fournisseurs et ne décrivait pas les motifs pour lesquels des dommages-intérêts forfaitaires n'étaient pas appliqués en cas de livraison tardive.
- Dans les 934 paiements traités par virement bancaire pour un montant total de 480 000 d'USD, le Bureau du Représentant n'avait pas enregistré d'informations bancaires sur les bénéficiaires dans le système GRMS.
- En ce qui concerne les cas retenus dans l'échantillon, les registres des actifs étaient exacts et les cessions d'actifs étaient dûment étayées et approuvées.
- Le Bureau n'avait pas testé le système de notification en cas d'urgence de la FAO bien qu'un conflit armé avec un pays voisin ait commencé en juillet 2020.

#### Programme:

- Il est peu probable que le Bureau obtienne les résultats qui sont attendus de son CPP. Depuis le lancement du CPP en janvier 2016 jusqu'en août 2020, le Bureau du Représentant a enregistré une exécution totale de son programme de 6,6 millions d'USD,

soit un montant très inférieur à l'exécution de 21,8 millions d'USD prévue en décembre 2020.

- Le Bureau du Représentant a alloué environ 52 pour cent de son budget total à des interventions en faveur des femmes et visant des projets liés à l'égalité des sexes (soit un pourcentage supérieur au 30 pour cent requis). Il serait bon cependant d'améliorer l'attribution de marqueurs de la parité aux projets et la mise en place d'indicateurs de résultats liés à l'égalité des sexes pour faciliter le suivi des réalisations du Bureau en matière d'intégration d'une dimension de genre.
- Au cours de la formulation des projets, le Bureau ne décrivait pas toujours, dans les documents de projet, les mécanismes de dépôt de plainte mis à la disposition des bénéficiaires et n'incluait pas d'informations de référence pour les indicateurs de résultats.
- Les flux de travail, les rôles et les responsabilités dans la gestion des projets n'étaient pas précisément définis, ce qui a entraîné des retards dans la mise en œuvre des projets. Il s'agissait notamment i) d'un manque de continuité dans la gestion des activités lorsque des acteurs importants d'un projet étaient dans une phase de rupture contractuelle, et ii) d'un accès limité des directeurs de projet aux informations dont ils avaient besoin pour s'acquitter de leurs fonctions.
- Le Bureau du Représentant élaborait des directives internes sur le suivi des projets ainsi que des plans de suivi. Il ne disposait pas cependant d'une fonction de suivi indépendante pour mettre ces plans en œuvre.

#### Mesures convenues

114. Le présent rapport contenait 15 mesures que la direction du Bureau du Représentant a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en juin 2021 au plus tard.

#### **AUD2220 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Honduras**

115. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Honduras pour la période allant de janvier à décembre 2019. Le rapport rendait également compte de l'évolution de la situation jusqu'en novembre 2020.

#### Principales constatations et conclusions

116. Dans l'ensemble, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que la mise en œuvre du système de contrôle interne par le Bureau du Représentant **nécessitait des améliorations importantes**.

#### Gouvernance:

- Le Bureau du Représentant avait des lignes hiérarchiques bien établies et le champ d'application de la supervision était raisonnable. Cependant, les flux de travail internes n'étaient pas clairement définis et communiqués à l'ensemble du personnel, d'où un certain manque d'efficacité dans les activités. En outre, en ce qui concerne le questionnaire de 2019 sur les contrôles internes, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que sur les 43 points de contrôle interne, 24 n'avaient été que partiellement mis en œuvre (dont 2 que le Bureau du Représentant estimait avoir intégralement mis en œuvre) et 2 ne l'avaient pas été.
- En outre, le Bureau du Représentant n'avait pas mis en place de mode de signalement confidentiel pour l'enregistrement et le traitement des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés de la FAO. Environ 30 pour cent du personnel n'avait pas suivi la formation obligatoire sur la sensibilisation à l'éthique.

- Le Bureau du Représentant avait présenté un registre des risques et un plan de prévention de la fraude pour 2019, mais les déclarations de risque n'étaient pas formulées comme il convient et les responsables des risques n'étaient pas clairement désignés.
- Les entretiens menés par le Bureau de l'Inspecteur général ont montré que les principales parties prenantes considéraient la FAO comme un partenaire précieux mais que la communication externe devait être améliorée.

#### Opérations:

- Le Bureau du Représentant n'évaluait pas et ne planifiait pas ses besoins en ressources humaines. En outre, l'analyse de certains cas de l'échantillon concernant le recrutement des ressources humaines locales hors personnel indiquait que le Bureau du Représentant ne publiait pas d'avis de vacance de poste, ne tenait pas de registres de recrutement appropriés et ne déterminait pas les taux de rémunération en se fondant sur un barème des traitements établi.
- Pour ce qui est des achats retenus dans l'échantillon, le Bureau du Représentant respectait généralement les procédures d'achats et tenait des registres appropriés. Le Bureau du Représentant ne procédait pas, cependant, à une planification des achats. La charge de travail opérationnelle était inutilement alourdie par l'émission de bons de commande pour des achats de faible valeur inférieurs à 1 000 d'USD. En outre, le Bureau du Représentant ne surveillait pas les retards de livraison et n'explicitait pas les motifs pour lesquels il n'appliquait pas les dommages-intérêts forfaitaires.
- Dans les 2 630 virements bancaires analysés (environ 95 pour cent des paiements par virement bancaire au cours de la période visée par la vérification), soit un total de 2,4 millions d'USD, les informations bancaires des fournisseurs n'avaient pas été enregistrées dans le système de l'Organisation. Le Bureau du Représentant faisait un usage excessif des chèques pour les paiements d'un montant total de 2,1 millions d'USD, y compris pour les traitements.
- Le Bureau du Représentant avait soumis un rapport pour la vérification physique annuelle des actifs; or, le registre des actifs contenait des anomalies et des erreurs qui n'avaient pas été détectées et corrigées.
- Le Bureau du Représentant participait régulièrement aux réunions de l'équipe de gestion de la sécurité, mais il n'avait pas encore mis en œuvre les recommandations l'invitant à se conformer pleinement aux mesures de gestion des risques de sécurité requises.

#### Programme:

- Le Bureau du Représentant tenait compte des priorités nationales lors de l'élaboration du CPP et associait les indicateurs de résultats du Cadre aux objectifs de développement durable ciblés, au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et aux initiatives régionales. Cependant, le Bureau du Représentant a commis des erreurs dans l'estimation des crédits lors de la conception du CPP, n'a pas réalisé ses objectifs de mobilisation des ressources et n'a pas rendu compte des réalisations du CPP dans le rapport annuel 2019.
- Le Bureau du Représentant avait intégré la question de la parité dans la matrice des résultats du CPP, réalisé un bilan de la situation en matière d'égalité femme-homme et élaboré un plan d'action pour les activités d'intégration de la dimension de genre. Le Bureau du Représentant devait cependant améliorer les taux d'achèvement de la formation obligatoire sur l'égalité des sexes et l'attribution de marqueurs de la parité appropriés pour les projets.
- Lors de la formulation des projets, le Bureau du Représentant n'avait pas établi de mécanisme permettant d'enregistrer et de traiter les plaintes relatives à des infractions présumées aux normes environnementales et sociales de la FAO. En outre, pour les trois projets retenus dans l'échantillon, le Bureau n'avait pas établi de données de référence et d'objectifs pour les indicateurs de projet ou avait inclus des activités prévues qui n'étaient pas alignées sur la réalisation des objectifs du projet.

- En ce qui concerne la mise en œuvre des projets, 13 des 18 projets en cours d'exécution avaient connu des retards récurrents au cours de la période visée par la vérification. En outre, le Bureau du Représentant ne consignait pas le temps passé par le personnel sur différents projets, ce qui ne lui permettait pas de répartir les fonds judicieusement et lui faisait courir le risque de devoir rembourser aux donateurs les sommes correspondant à des dépenses inéligibles.
- Dans deux des trois projets retenus dans l'échantillon, le Bureau du Représentant s'était conformé aux obligations redditionnelles décrites dans les documents de projet et avait soumis des rapports d'avancement aux donateurs en temps voulu. Cependant, le Bureau du Représentant n'utilisait pas le système d'information de gestion du programme de terrain pour enregistrer l'avancement des projets, mais plutôt des tableaux Excel.

#### Mesures convenues

117. Le rapport de vérification contenait 15 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en décembre 2021 au plus tard.

#### **AUD2320 – Vérification de la gestion de l'assurance non médicale**

118. Le Bureau de l'Inspecteur a procédé à une vérification de la gestion de l'assurance non médicale par l'Organisation entre octobre et décembre 2020. La vérification a couvert la période allant de 2016 à 2020.

119. La vérification a porté sur la structure et les processus mis en place pour gérer l'assurance non médicale de l'Organisation, c'est-à-dire l'assurance responsabilité civile générale et l'assurance opérationnelle.

120. L'assurance responsabilité civile générale comprenait principalement six contrats conclus dans le cadre d'un plan directeur avec un seul souscripteur pour une prime annuelle totale de 439 000 d'USD, une assurance voyage officielle pour une prime annuelle de 102 000 d'USD et un plan d'indemnisation auto-assuré couvrant le décès, les blessures ou les maladies du personnel de la FAO imputables à des fonctions officielles, pour un coût annuel des services de 600 000 d'USD. Chaque bureau décentralisé a contracté une assurance automobile à titre individuel. Une assurance opérationnelle pour le transit des marchandises et l'entreposage a été fournie au cas par cas à la demande des bureaux décentralisés.

121. Le titulaire de la police d'assurance du Siège était la Division des services logistiques, mais le plan de rémunération était géré par la Sous-division de la sécurité sociale et l'assurance couvrant les déplacements officiels, y compris les effets personnels, était pris en charge par la Division des finances. Le traitement des demandes de remboursement au titre des différentes polices était principalement géré par les responsables des polices, à l'exception de l'assurance couvrant les déplacements officiels, y compris les biens personnels, qui était gérée par le Centre des services communs.

#### Principales constatations et conclusions

122. Dans l'ensemble, le Bureau a jugé que la gestion de l'assurance non médicale **n'était pas satisfaisante** du point de vue de la gouvernance, de l'organisation, de la gestion des risques et du traitement des demandes de remboursement.

123. La plupart des contrats d'assurance étaient attribués à titre personnel à des personnes n'ayant pas l'expérience de l'évaluation des risques assurables ou de la gestion des contrats d'assurance. Ces lacunes, qui résultent de la priorité donnée aux économies et aux gains d'efficacité perçus sans évaluation des incidences des risques, contrastent avec la situation d'autres organismes du système des Nations Unies évalués dans le cadre de cette vérification, qui

avaient créé une unité fonctionnelle spécialisée pour gérer l'assurance sur la base des risques évalués.

124. Le fait que les contrats n'aient pas fait l'objet de nouveaux appels d'offres et que l'assurance n'ait pas été intégrée dans un processus structuré de gestion des risques n'a pas permis d'avoir la certitude que les contrats géraient efficacement les risques résiduels en optimisant les ressources, ou que l'assurance avait été dûment considérée comme un outil permettant d'atténuer les risques nouveaux ou émergents. La situation était aggravée par le manque de données sur lesquelles fonder la prise de décision et par le manque de suivi et de communication de rapports.

125. Le traitement des demandes d'indemnisation devait être amélioré pour veiller à ce que toutes les demandes soient prises en compte, et pour mettre en place un processus standard de suivi des demandes et de production de rapports à ce sujet. Le contrôle du traitement des demandes de remboursement au titre du régime d'indemnisation auto-assuré et auto-administré présentait un certain nombre de lacunes.

#### Mesures convenues

126. Le rapport comprenait quatre mesures convenues que le directeur de la Division des services logistiques s'était engagé à mettre pleinement en œuvre en juin 2021 au plus tard.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFAOR	Assistant du Représentant de la FAO.
AMACS	Assurance-maladie après cessation de service
ASP	Accord de services personnels
CapEx	Dispositif pour les dépenses d'équipement
CPP	Cadre de programmation par pays
CSC	Centre de services communs
CSF	Division des finances
CSHS	Sous-division de la sécurité sociale
CSL	Division des services logistiques
ESP	Division des politiques sociales et des institutions rurales
FAOR	Représentant de la FAO
FPMIS	Système d'information sur la gestion du Programme de terrain
GRMS	Système mondial de gestion des ressources
ILOAT	Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail
LoA	Protocole d'accord
NSHR	Ressources humaines hors fonctionnaires
OCCP	Bureau de la communication d'entreprise, Direction des publications
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OED	Bureau de l'évaluation
OIG	Bureau de l'Inspecteur général
ONU	Organisation des Nations Unies
OPIM	Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels
PCT	Programme de coopération technique
PPRC	Comité chargé de l'examen de programmes et de projets
PSDN	Unité des nouvelles modalités opérationnelles
PTB	Programme de travail et budget
RGO	Responsable régional pour l'égalité des sexes
SEA	Signalement d'actes d'exploitation et d'abus sexuels
SPMT	Équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques
UNJSPF	Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies