



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

**F**

## COMITE FINANCIER

**Cent cinquante-quatrième session**

**Rome, 26-30 mai 2014**

**Rapport d'activité annuel du Bureau de l'Inspecteur général pour 2013**

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

**M. John Fitzsimon**

**Inspecteur général, Bureau de l'Inspecteur général (OIG)**

**Tél.: +39 06 5705 4884**

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



mk203f

### RÉSUMÉ ET OBSERVATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

- L'Inspecteur général se réjouit de présenter au Comité financier le rapport d'activité annuel du Bureau de l'inspecteur général (le Bureau) pour l'année 2013, tel que soumis au Directeur général. Le rapport contient des informations sur les travaux de vérification, d'enquête et d'inspection, et sur la gestion interne du Bureau en 2013.
- Les activités de vérification du Bureau reposent sur un plan à évolution continue dont l'objectif est de faire en sorte que, sur plusieurs exercices biennaux, la gestion de tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée, et tels qu'ils figurent dans un registre des risques institutionnels maintenu par le Bureau, soit examinée de manière indépendante, en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO.
- En 2013, les principaux domaines examinés ont été le réseau des bureaux décentralisés de l'Organisation, qui a fait l'objet de plusieurs évaluations cycliques, la délégation des opérations d'urgence aux bureaux de terrain et leur intégration au niveau local, la clôture du programme et la phase qui suit immédiatement la mise en œuvre du Système mondial de gestion des ressources, l'état de préparation de l'Organisation à l'adaptation aux normes IPSAS, le programme de coopération Sud-Sud, la gestion des infrastructures du Siège, la sécurité des bureaux, du personnel et des biens de la FAO, la gestion des services administratifs qui font l'objet d'une facturation interne tels que les services d'assistance temporaire, d'interprétation, de traduction, du courrier et de la valise diplomatique, et les mécanismes internes de suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification précédents. Comme les années précédentes, une grande partie des activités du Bureau est consacrée aux opérations de terrain et d'urgences du fait de l'exposition aux risques importante qu'elles représentent pour l'Organisation.
- Cinq des 18 missions de vérification prévues en 2013 dans l'ensemble de l'Organisation (liées aux technologies de l'information, aux ressources humaines hors personnel, aux communications et à un département technique) ont été reportées en raison d'une restructuration organisationnelle ou de changements de politiques. En remplacement, le Bureau a élargi le périmètre d'examen des activités de réforme de la FAO. En 2013, il a donc effectué un examen de la clôture du programme SMGR et deux examens sur l'état de préparation de l'Organisation à l'adaptation aux normes IPSAS. Il a également entrepris, et validé, un examen approfondi des recommandations figurant dans les rapports d'examen précédents. Le Comité financier avait demandé à sa cent quarante-huitième session que le Bureau continue de suivre de près l'utilisation des ressources humaines hors personnel de l'Organisation. Le Bureau a donc examiné cet aspect dans le cadre de l'examen des bureaux décentralisés, mais une vérification plus complète (qui devait être effectuée en 2013) sera menée dans l'ensemble de l'Organisation en 2014, ce qui lui permettra d'examiner la mise en œuvre d'un changement de politique dans ce domaine, mis en œuvre depuis la fin de 2013.
- Le Bureau a classé 81 affaires (65 plaintes et 16 consultations) après leur examen par son unité d'enquête et a publié au total 17 rapports et avis d'enquête. Le Bureau continue de collaborer avec la direction pour renforcer d'autres composantes du cadre d'intégrité de l'Organisation. Il a entrepris un certain nombre d'inspections liées à des projets en Zambie et au Mozambique, au bureau de liaison à Genève, au processus de recours interne de la FAO, et à un incident de sécurité au Pakistan. Il a également fourni ponctuellement d'autres avis à la direction tout au long de l'année.
- Le Bureau reconnaît que les mesures mises en œuvre en 2013 dans le cadre de la réforme de la FAO ont été positives et que l'Organisation est globalement plus axée sur les résultats, plus consciente des risques et plus transparente. Le cadre d'intégrité de l'Organisation a continué d'être renforcé, et la direction a réagi positivement aux résultats des enquêtes concernant les cas d'inconduite dans le personnel et de la part de tiers. La direction s'est montrée favorable à l'adoption d'une approche transparente avec les donateurs concernant les pertes subies par les

projets qu'ils ont financés.

- Parallèlement, les activités de vérification menées par le Bureau en 2013 montrent que des problèmes importants restent à résoudre dans des domaines qui sont essentiels pour que l'Organisation puisse continuer à se transformer et à trouver d'autres synergies, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre du système SMGR et l'adaptation aux normes IPSAS, l'exécution des programmes, les finances et l'administration dans les bureaux décentralisés, la sécurité, les infrastructures physiques, et la fourniture de services d'appui administratif internes.
- En 2013, la fonction de vérification interne du Bureau a été soumise à un examen externe qui a conclu que le Bureau est conforme aux normes internationales applicables en matière d'enquêtes, et aux directives internes de la FAO dans ce domaine. Des recommandations relatives aux améliorations à apporter ont néanmoins été formulées. Elles ont été mises en œuvre ou sont en cours d'application.

#### *Observations du Directeur général*

- Le Directeur général se félicite du travail de vérification, d'enquête et d'inspection accompli par le Bureau, dont les résultats ont contribué à la gestion et la gouvernance de l'Organisation. Le Directeur général accueille avec satisfaction la conclusion générale de l'examen externe 2013 de la fonction de vérification interne du Bureau, qui indique que celle-ci est conforme aux normes internationales d'enquête applicables ainsi qu'aux directives de la FAO en matière d'enquêtes internes.
- Comme indiqué dans le présent rapport, et dans les observations accompagnant le rapport annuel 2013 du Comité de vérification de la FAO, le Directeur général a souligné que les hauts dirigeants de l'Organisation sont tenus de veiller à ce que la mise en œuvre des recommandations convenues du Bureau soit appropriée, laquelle fait l'objet d'un examen périodique au cours de l'année ainsi qu'en fin d'année. Il s'agit notamment des recommandations concernant les domaines importants examinés par le Bureau en 2013.
- Conformément à la demande émise par le Comité financier à sa cent quarante-huitième session, la direction a établi un rapport sur l'état d'avancement des mesures prises pour appliquer les recommandations sur les risques élevés qui sont en suspens de longue date. Pour référence, ce rapport a été joint à l'Annexe A iv) du rapport annuel de l'Inspecteur général. D'autres informations pourront être apportées par les représentants de la direction à la cent cinquante-quatrième session du Comité financier, et l'état d'avancement des mesures prises pour appliquer les recommandations sera présenté dans les rapports trimestriels du Bureau soumis au Directeur général.

#### INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est prié de prendre note du Rapport annuel du Comité de vérification de la FAO pour 2013.

#### Projet d'avis

- Le Comité financier prend note du Rapport annuel du Comité de vérification de la FAO pour 2013 et:
  - **s'est félicité** de la qualité du rapport et de l'analyse qui y était proposée, notant que le travail du Bureau de l'Inspecteur général ainsi présenté était particulièrement pertinent et utile pour la gestion et la gouvernance de l'Organisation;
  - **a accueilli avec satisfaction** la conclusion de l'examen externe 2013 de l'assurance qualité selon laquelle les fonctions de vérification interne du Bureau sont généralement conformes aux normes internationales de vérification interne suivies par la FAO et d'autres organisations

de l'ONU;

- **indiqué** qu'il fallait examiner régulièrement l'adéquation entre les ressources du Bureau et le calendrier des examens internes des risques élevés et **demandé** que de nouvelles informations sur ce point soient communiquées à sa prochaine session ordinaire en automne 2014;
- **s'est félicité** que la direction se soit engagée à accélérer le rythme de la mise en œuvre des recommandations figurant dans les rapports de vérification interne, et que le Directeur général ait insisté sur la responsabilité des hauts dirigeants à cet égard, et **attend avec impatience** les nouvelles informations qui seront communiquées à ce sujet dans le rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations du Comité de vérification de la FAO, qui sera présenté à sa prochaine session ordinaire en automne 2014.

**Bureau de l'Inspecteur général**

**Rapport annuel**

**2013**

**Table des matières**

	Paragraphes
I. Introduction	1
II. Mandat et mission	2-8
III. Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau	9
IV. Risques et tendances pour la FAO	10
V. Services de vérification interne	
A. Élaboration et mise en œuvre d'un plan de vérification global fondé sur les risques	11 - 19
B. Résultats des vérifications menées à l'échelle de l'Organisation en 2013	20 - 48
C. Résultats des examens des bureaux décentralisés	49 - 65
VI. Recommandations et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications	66 - 73
VII. Enquêtes sur les cas de fraude et autres cas d'inconduite	74-88
VIII. Inspections et autres services de conseil	89 - 90
IX. Mise en œuvre de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'inspecteur général	91
X. Gestion du Bureau de l'inspecteur général	92 - 111

Annexe A – Rapports

Annexe B – Organisation du Bureau de l'Inspecteur général

Annexe C – Liste des abréviations utilisées

## **Bureau de l'Inspecteur général**

### **Rapport annuel**

**2013**

#### **Faits saillants**

Ce rapport présente un résumé des activités menées par le Bureau de l'inspecteur général (le Bureau) de la FAO en 2013.

Le Bureau de l'Inspecteur général assure le contrôle des programmes et des opérations de l'Organisation, à travers la vérification et les enquêtes internes, ainsi que des activités connexes, conformément au mandat énoncé dans sa Charte.

Depuis 2010, les activités de vérification du Bureau reposent sur un plan à évolution continue dont l'objectif est de faire en sorte que, sur environ deux exercices biennaux, tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée, et tels qu'ils figurent dans un registre des risques institutionnels maintenu par le Bureau, soit examinés de manière indépendante, en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO.

En 2013, les principaux domaines examinés ont été le réseau des bureaux décentralisés de l'Organisation, qui a fait l'objet de plusieurs évaluations cycliques, la délégation des opérations d'urgence aux bureaux de terrain et leur intégration au niveau local, la clôture du programme et la phase qui suit immédiatement la mise en œuvre du Système mondial de gestion des ressources, l'état de préparation de l'Organisation à l'adaptation aux normes IPSAS, le programme de coopération Sud-Sud, la gestion des infrastructures du Siège, la sécurité des bureaux, du personnel et des biens de la FAO, la gestion des services administratifs qui font l'objet d'une facturation interne tels que les services d'assistance temporaire, d'interprétation, de traduction, du courrier et de la valise diplomatique, et les mécanismes internes de suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification précédents. Comme les années précédentes, une grande partie des activités du Bureau est consacrée aux opérations de terrain et d'urgences du fait de l'exposition aux risques importante qu'elles représentent pour l'Organisation.

D'autres vérifications prévues étaient en cours et devaient s'achever au début de 2014, tandis que les examens de la Division du Directeur de l'informatique (CIO) et de l'utilisation des consultants ont été reportés à la demande des directeurs respectifs en raison d'une restructuration organisationnelle ou de changements importants apportés à des politiques. Ces vérifications seront menées en 2014.

Le Bureau a publié 39 rapports de vérification et d'inspection destinées à des unités de l'Organisation, dont 29 sur des opérations menées dans les bureaux décentralisés et 10 sur des questions intéressant l'ensemble de l'Organisation. Ces rapports ont communiqué à la direction – qui en a accepté 98 pour cent – 429 recommandations et 265 rappels au respect des normes, politiques et procédures, l'ensemble visant à renforcer la gestion des risques, les procédures de contrôle interne et les processus de gouvernance de l'Organisation.

Le Bureau a classé 81 affaires (65 plaintes et 16 consultations) après leur examen par son unité d'enquête et a publié au total 17 rapports et avis d'enquête. Le Bureau continue de collaborer avec la direction pour renforcer d'autres composantes du cadre d'intégrité de l'Organisation.

Le rapport annuel fournit d'autres informations sur les résultats des vérifications et du travail d'enquête menés par le Bureau en 2013. Le Bureau reconnaît que les mesures mises en œuvre en 2013 dans le cadre de la réforme de la FAO ont été positives et que l'Organisation est globalement plus axée sur les résultats, plus consciente des risques et plus transparente. Le cadre d'intégrité de l'Organisation a continué d'être renforcé, et la direction a réagi positivement aux résultats des enquêtes concernant les cas d'inconduite dans le personnel et de la part de tiers. La direction s'est montrée favorable à l'adoption d'une approche transparente avec les donateurs concernant les pertes subies par les projets qu'ils ont financés.

Parallèlement, les activités de vérification menées par le Bureau en 2013 montrent que des problèmes importants restent à résoudre dans des domaines qui sont essentiels pour que l'Organisation puisse

continuer à se transformer et à trouver d'autres synergies, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre du système SMGR et l'adaptation aux normes IPSAS, l'exécution des programmes, les finances et l'administration dans les bureaux décentralisés, la sécurité, les infrastructures physiques, et la fourniture de services d'appui administratif internes.

En 2013, l'Unité de vérification du Bureau a fait l'objet d'une restructuration considérable liée aux efforts budgétaires demandés par l'Organisation pour réduire les dépenses dans des domaines qui ne sont pas techniques. Une structure plus linéaire de 3 vérificateurs principaux (P5) a été mise en place, et deux postes de vérificateurs (P3) ont été supprimés au Siège. La classification des postes a été ajustée dans certains cas, ce qui permettra d'assurer une rotation plus régulière des vérificateurs entre le Siège et les postes affectés dans les régions. À compter de décembre 2013, quatre postes d'administrateur du cadre organique étaient vacants au Bureau de l'inspecteur général (un poste de vérificateur principal de classe P5, un poste d'enquêteur de classe P4, un poste de vérificateur de classe P3 et un poste d'enquêteur de classe P3). Les postes vacants de vérificateurs de classe P4 et P5 ont été pourvus au cours du premier trimestre 2014, et la procédure de recrutement pour les postes vacants d'enquêteurs est en cours.

Le Bureau tient à adresser ses remerciements aux fonctionnaires de tous niveaux et aux membres de la direction qu'il a contactés dans le cadre de son travail, pour leur soutien et l'utilité de leurs réponses, leur coopération et leur aide tout au long de l'année, et ce malgré leur charge de travail et les exigences de leurs propres responsabilités.

## **Bureau de l'Inspecteur général**

### **Rapport annuel**

**2013**

## **I. Introduction**

### *Généralités*

1. Le présent rapport au Directeur général fait la synthèse des activités de contrôle du Bureau de l'Inspecteur général (le Bureau) au cours de l'année 2013. Conformément aux modalités de contrôle de l'Organisation, il est également mis à la disposition du Comité de vérification de la FAO et du Comité financier, ainsi que du grand public, qui peut le consulter sur le site Internet de l'Organisation.

## **II. Mandat et mission**

2. Le Bureau est responsable de la vérification interne, qui comprend notamment le suivi et l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne, la gestion des risques, la gestion financière et l'utilisation des actifs de l'Organisation. Il est également chargé des enquêtes sur les cas d'inconduite, dont la fraude et les allégations de représailles à l'encontre de membres de personnel ayant rapporté des cas d'inconduite. Le Bureau utilise également ses compétences en matière de vérification et d'enquête pour conduire des missions d'enquête sur des événements ou des activités spécifiques afin d'aider la haute direction à prendre des décisions les concernant. La Charte du Bureau de l'inspecteur général fait l'objet de l'Annexe A du Manuel administratif de la FAO (section 107).

3. Avec le Bureau de l'évaluation (OED), le Bureau couvre l'ensemble des contrôles internes de l'Organisation. Le Commissaire aux comptes, avec qui il coopère, assure un contrôle externe complémentaire.

4. Le Bureau fournit au Directeur général et aux responsables des fonctions et programmes de l'Organisation, des analyses, des recommandations, des conseils et des informations sur les activités examinées. Il s'attache à déterminer les moyens d'améliorer l'efficacité et l'économie des opérations tout en assurant un contrôle à un coût raisonnable. Il veille également à ce que les activités de la FAO ne soient pas entachées de fraude ni de corruption et propose des initiatives pour renforcer l'intégrité des opérations de l'Organisation.

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

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

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



## Indépendance

8. Durant 2013, le Bureau a conduit ses activités spécialisées en toute indépendance au sein de l'Organisation. Ses vérifications, ses enquêtes ou ses activités connexes n'ont fait l'objet d'aucune restriction.

### III. Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau

9. La Charte du Bureau prévoit qu'à la discrétion de l'Inspecteur général, tout rapport de vérification ou toute autre question peuvent être communiqués au Comité financier, avec les observations du Directeur général, et mis à la disposition d'autres États membres intéressés. Aucun rapport de ce type, autre que le rapport annuel, n'a été présenté en 2013. En qualité de Secrétaire du Comité de vérification de la FAO, l'Inspecteur général a soumis au Comité financier, lors de ses sessions ordinaires, un rapport sur l'état d'avancement des mesures prises pour appliquer les recommandations du Comité et la nouvelle composition du Comité.

### IV. Risques et tendances pour la FAO

10. Les éléments de la réforme associés au Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) ont été officiellement achevés en 2013, mais la FAO est restée une Organisation en pleine mutation. D'autres changements transformationnels sont en cours. Proposés par le Directeur général et approuvés par les Organes directeurs, ils visent à renforcer l'institution et à améliorer l'exécution et l'impact des programmes. Le Bureau note que les activités qu'il a menées en 2013 ont produit des résultats positifs mais que des défis restent à relever.

- **Transformation de la FAO:** La définition de nouveaux objectifs stratégiques transversaux (OS), l'établissement de nouvelles responsabilités dans les unités techniques, alignées sur les nouveaux OS, l'utilisation renforcée des principes de la gestion axée sur les résultats dans la planification et la budgétisation, le renforcement des partenariats, l'intégration des activités d'urgence et de développement dans les bureaux de pays, les améliorations apportées aux politiques de gestion des ressources humaines et l'élaboration de nouveaux protocoles d'urgences sont autant de progrès significatifs qui permettent à la FAO d'être mieux positionnée pour répondre aux défis que posent la faim et l'insécurité alimentaire dans le monde. Le Bureau se félicite des initiatives susmentionnées car elles aident l'Organisation à traiter certains des «éléments manquants» relevés dans le rapport Mannot sur le PAI, publié au début de 2012. Le Bureau avait déjà noté dans ses rapports annuels précédents que le changement transformationnel ne peut être obtenu que si l'on y prête une attention soutenue et concertée pendant plusieurs exercices biennaux, que les approches initiales ne doivent pas être trop complexes et que l'Organisation doit être préparée à accepter que l'amélioration des itérations de processus se fasse progressivement, en rapport avec la capacité des cadres et du personnel à adopter de nouveaux modes de pensée et de nouvelles pratiques. À cet égard, le Bureau reconnaît que l'apprentissage par la pratique est une démarche qui peut être utile lors de la phase initiale de mise en œuvre du nouveau Cadre stratégique. Il s'est félicité de l'adoption de politiques qui intègrent la gestion des risques de l'Organisation dans ses processus fondamentaux, et de l'élaboration d'une approche des responsabilités à tous les échelons, telle qu'elle a été présentée aux Organes directeurs à la fin de 2013. Le Bureau continuera d'examiner la mise en œuvre au cours du prochain exercice biennal.
- **Système mondial de gestion des ressources (SMGR) et adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS):** Le programme SMGR prévoit une amélioration importante des systèmes d'information de l'Organisation ainsi que l'adoption des normes comptables IPSAS. Ces initiatives constituent une base essentielle pour renforcer les efforts de transformation de l'Organisation. Le programme SMGR s'est achevé officiellement en juin 2013 avec le déploiement du système de planification des ressources dans les bureaux décentralisés. Le système et le nouveau cadre de comptabilité auront un impact important sur la capacité de l'Organisation à gérer ses informations d'une manière plus intégrée et rapide, et à donner davantage d'autonomie aux bureaux décentralisés pour assumer les nouvelles

responsabilités qui leur ont été confiées. Compte tenu des résultats de ses analyses et des avis qu'il a fournis, ainsi que des réponses qui leur ont été apportées par la direction, le Bureau estime que celle-ci devra s'employer en priorité à stabiliser le système mis à jour et à lui fournir un appui permanent. Le Bureau a également relevé un certain nombre de risques importants liés à l'achèvement du projet IPSAS, et indiqué qu'il faudra redoubler d'efforts pour les atténuer afin que la FAO puisse réaliser son objectif de conformité aux normes IPSAS dans les états financiers de 2014. Dans son plan de travail 2014 de vérification interne, le Bureau continuera d'apporter une attention particulière au nouveau système et au projet IPSAS.

- **Décentralisation de l'exécution du programme:** Les vérifications menées par le Bureau en 2013 montrent que l'Organisation a des difficultés récurrentes à obtenir d'excellents résultats concernant l'exécution et l'efficacité des projets et à se conformer aux conditions fixées par les donateurs et ce dans l'ensemble de son portefeuille de projets. Le Bureau a examiné les projets liés ou non à des urgences dans le cadre des vérifications menées auprès des bureaux de terrain, et indiqué qu'il était nécessaire d'accorder une plus grande attention aux orientations, à l'assurance de la qualité et au suivi des projets durant leur cycle de vie. Le Bureau a terminé un examen du processus de décentralisation des responsabilités opérationnelles de la Division des urgences et de la réhabilitation (TCE) pour les projets d'urgence et leur intégration dans les activités de développement. Cet examen a montré qu'il était nécessaire de définir la portée et la durée de l'appui opérationnel qui doit être fourni aux bureaux décentralisés pour renforcer leurs capacités, et de mettre en place des mécanismes clairs de suivi des résultats des deux programmes en termes de mobilisation des ressources et d'exécution. Le Bureau a également évalué les opérations et les activités du programme de coopération Sud-Sud, et estimé que les potentialités de ce programme étaient, pour la plupart, identifiées, sélectionnées et formulées d'une manière structurée et systématique. Cependant, sachant que ce programme doit contribuer désormais aux cinq objectifs stratégiques, il conviendrait d'établir un ensemble de critères permettant d'examiner et d'analyser les demandes d'appui sollicitées dans le cadre de ce programme, et d'évaluer si celui-ci est la meilleure option disponible. Cet examen a montré également qu'il était nécessaire d'améliorer le système de suivi et d'évaluation du programme de coopération Sud-Sud et des rapports y afférents.
- **Décentralisation de la gestion financière et de l'administration:** La délégation de pouvoirs accrus du Siège à l'ensemble des bureaux de terrain de la FAO est un élément central de la transformation de la FAO. Une part importante des dépenses de l'Organisation est déjà prise en charge par ces bureaux. Les vérifications et les enquêtes du Bureau continuent d'indiquer que les bureaux de terrain se heurtent à d'importants problèmes de capacités dans une série de domaines programmatiques et opérationnels. Les risques restent élevés dans le domaine de la gestion financière et de l'administration, où les analyses montrent que plus de la moitié des bureaux de pays examinés en 2013 «ne fonctionnaient pas comme prévu» parce que leurs systèmes de contrôle interne présentaient des lacunes importantes. Les insuffisances des procédures de contrôle n'étaient pas les mêmes selon les bureaux examinés, mais elles étaient néanmoins présentes dans tous les domaines de la gestion financière et de l'administration. Le Directeur général a demandé instamment aux Représentants de la FAO et aux Sous-directeurs généraux régionaux de répondre rapidement aux recommandations figurant dans le rapport de vérification des comptes, et les unités des branches «Opérations» examinent d'autres mesures qui pourraient apporter des améliorations sensibles dans l'ensemble de l'Organisation en 2014-2015, sur la base des résultats des vérifications effectuées.
- **Sécurité:** Le Directeur général assume la responsabilité générale de la sécurité du personnel, dans le cadre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. En 2009, le Bureau de l'Inspecteur général a examiné les dispositifs de sécurité de la FAO et recensé des lacunes importantes qui ont incité la direction à élaborer un Plan d'action pour la sécurité afin d'améliorer la situation dans ce domaine. Le Bureau a effectué un examen de suivi en 2013 et conclu que les dispositifs de sécurité de la FAO s'étaient beaucoup améliorés par rapport à la situation qui prédominait en 2009, mais qu'il restait encore beaucoup à faire en la matière.

- **Gestion des infrastructures:** Malgré plusieurs améliorations réalisées au cours des dernières années, les problèmes liés au manque de conformité des locaux du Siège avec la réglementation italienne en matière de sécurité représentent un risque important pour l'Organisation. Les ressources qu'il faudrait mobiliser pour être en conformité avec ces exigences sont considérables. Il s'agit d'un problème de longue date qui a fait l'objet d'un examen en 2003. Le Bureau a donc recommandé à la haute direction de mettre une priorité plus grande sur cette question, et d'envisager de saisir les Organes directeurs à ce sujet.
- **Efficiences des services internes:** La FAO recherche constamment à réaliser des gains d'efficiences dans les activités de l'Organisation qui ne sont pas techniques. Il est donc impératif que les services d'appui, qui sont facturés aux départements, divisions et bureaux, soient les plus efficaces et économiques possibles. Le Bureau a recensé plusieurs domaines qui ont besoin d'améliorations importantes afin que les services fournis et facturés soient plus transparents, efficaces et efficaces, notamment les services d'assistance temporaire, d'interprétation, de traduction, de courrier et de valise diplomatique.
- **Continuité des activités et reprise des activités d'information après sinistre:** En 2013, la direction a fait beaucoup d'efforts pour donner suite aux recommandations formulées par le Bureau dans le cadre de l'examen de la continuité qu'il a mené en 2010. Une nouvelle série de politiques en est au dernier stade d'élaboration ou d'examen concernant la création d'un poste permanent pour gérer la fonction. L'achèvement du travail commencé dans ce domaine permettra à la FAO de s'assurer qu'elle est en mesure de répondre aux accidents, catastrophes, urgences et/ou menaces sans interruption ou blocage de ses principales activités. Le Bureau continuera de suivre les progrès accomplis dans ce domaine en 2014.

## V. Services de vérification interne

### A. Élaboration et mise en œuvre d'un plan de vérification global fondé sur les risques pour 2012-2013

#### *Approche de la planification*

11. Pour se conformer aux normes de l'IIA et respecter le point 2.91 énoncé dans le Plan d'action immédiate (PAI) de la FAO, le Bureau applique une approche de planification fondée sur les risques pour recenser et sélectionner ses activités de vérification. Cette approche fournit une base plus systématique à l'établissement des priorités de la vérification interne. L'objectif est de faire en sorte que, sur un cycle défini, la gestion de tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée soit examinée de manière indépendante, en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO. Dans certains cas, les risques sont examinés sur une base annuelle, dans d'autres sur un ou plusieurs exercices biennaux. Pendant la période 2010-2013, le cycle complet d'examen des risques élevés de l'Organisation a été mené sur deux exercices biennaux. À partir de la période 2014-2015, il le sera sur trois exercices biennaux. Compte tenu de la nature dynamique des risques auxquels l'Organisation est confrontée, le Bureau applique un plan d'examen à évolution continue qui est mis à jour provisoirement chaque année, et plus complètement lors de chaque exercice biennal. En couvrant les risques qui ne sont pas pris en compte par les autres fonctions de contrôle, le Bureau donne des assurances sur la mise en œuvre des mesures de gestion des risques ainsi que des conseils sur la manière de les améliorer.

12. Le Plan de vérification fondé sur les risques pour l'exercice biennal 2012-2013 tenait compte des éléments d'information communiqués par la direction et le Comité de vérification de la FAO, et a été approuvé par le Directeur général. Il repose sur un registre des risques établi en 2009, en partenariat avec Deloitte et à l'aide des apports de la direction, et il est depuis périodiquement mis à jour pour tenir compte des nouveaux risques et des changements de priorités en matière de risques. Les résultats du projet pilote de gestion des risques de l'organisation (ERM) ont aussi été incorporés dans le registre des risques. Au cours des mises à jour, certains risques ont vu leur niveau de priorité relevé ou abaissé et d'autres ont été retirés ou ajoutés pour tenir compte des risques émergents, des mesures prises par la Direction ou des nouvelles informations disponibles. La mise en œuvre du Plan de vérification fondé sur les risques fait l'objet d'un suivi qui est présenté dans des rapports trimestriels

communiqués au Directeur général. Elle est également suivie par le Comité de vérification interne qui se réunit trois fois par an. En outre, la réalisation du plan fait désormais partie des indicateurs de performance du Bureau définis dans le nouveau cadre de gestion axée sur les résultats.

13. Au 31 décembre 2013, le registre des risques actualisé comportait 71 risques élevés, dont 36 devaient faire l'objet d'une vérification au titre du Plan de vérification fondé sur les risques. Sur les 36 répertoriés, 23 font l'objet d'une vérification annuelle (risques récurrents). Parmi les 35 risques restants, plusieurs ont été examinés par le Bureau en 2010-2011. Ceux qui ne sont pas examinés par le Commissaire aux comptes ou le Bureau de l'évaluation feront partie des cycles de planification 2014-2015 et 2016-2017 du Bureau.

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

#### *Mise en œuvre du plan*

15. À la fin de 2013, le Bureau avait achevé des missions couvrant 27 des 36 risques élevés figurant dans le Plan de vérification fondé sur les risques 2012-2013, ainsi que 41 risques moyens (voir **Annexe A i**). Les missions en cours à la fin de 2013 couvraient, quant à elles, trois autres risques élevés. Parmi les 27 risques élevés examinés en 2013, 23 sont examinés sur une base annuelle. L'écart par rapport au plan est dû au fait qu'il a fallu reporter certains examens prévus en 2013 sur 2014 pour deux raisons: les unités ou les politiques faisaient l'objet de changements profonds, et le nombre de postes vacants de vérificateurs qui devaient être pourvus au cours de l'année a été plus important que prévu. Ces risques seront examinés au cours du cycle de planification 2014-2015. Dans d'autres cas, les risques font l'objet d'examens alors que les activités de terrain étaient encore en cours à la fin de 2013. Leurs résultats seront donc communiqués en 2014 et l'examen sera considéré comme ayant été effectué cette année-là.

16. Tenant compte des précédents résultats des vérifications des bureaux décentralisés, le Bureau a continué à consacrer des ressources importantes à l'examen des activités de terrain dans les domaines de l'exécution des programmes et des opérations ainsi que dans ceux des finances et de l'administration. En 2013, le périmètre de ces examens a été ajusté afin d'englober un examen complet des nouvelles orientations de l'Organisation concernant le cycle des projets et les cadres de programmation nationaux, et de prendre en compte l'installation du système SMGR mis à jour dans les bureaux décentralisés. Le Bureau a réalisé des missions de vérification pour 26 bureaux de terrain, notamment deux bureaux sous-régionaux et deux bureaux de liaison.

17. Il a publié 34 rapports de vérification des comptes liés aux examens qu'il a effectués à la fin de 2012 et en 2013 (voir l'**Annexe A ii**). Un rapport récapitulatif des résultats des examens effectués sur le terrain à partir de 2012/2013 et soulevant les questions qui en découlent pour l'Organisation a été élaboré à la fin de 2013, et publié dans sa version définitive au début de 2014. Un rapport publié au début de 2013 a fourni à la direction une évaluation du Programme de coopération technique, dont les résultats figurent dans le rapport annuel 2012 du Bureau de l'Inspecteur général. Le Bureau a produit des rapports sur la facturation interne des services d'appui, la décentralisation des activités d'urgence et leur intégration dans le programme de développement, un examen sur l'achèvement du programme SMGR, la mise en œuvre des normes IPSAS, la gestion des infrastructures du Siège, le programme de coopération Sud-Sud et la sécurité des bureaux, du personnel et des biens de la FAO.

18. Ces rapports ont fourni à la direction des assurances et des conseils, notamment 429 recommandations, à divers niveaux, qui visaient à renforcer la gestion des risques, les contrôles internes et les processus de gouvernance de l'Organisation. La direction en a accepté plus de 98 pour cent. Les 25 rapports sur les bureaux de terrain ont également recensé 265 problèmes de conformité que les directeurs des bureaux de terrain ont dû régler.

19. Les plans de vérification annuels incluent également des vérifications qui ne concernent pas les priorités axées sur les risques et qui ont essentiellement pour objet d'inspecter des activités ou des événements particuliers à la demande de la direction.

## **B. Résultats des vérifications menées à l'échelle de l'Organisation en 2013**

### *Décentralisation des opérations de la division TCE*

20. À la fin de 2012 et au début de 2013, le Bureau a procédé à un examen du processus de délégation des responsabilités de la gestion des opérations d'urgence de TCE aux bureaux de pays, et de l'intégration du programme d'urgences aux activités de développement. Le Bureau a constaté que le processus de délégation et d'intégration progresse selon le calendrier établi au niveau de l'Organisation, et qu'il existait une vision claire et un soutien appuyé de la part de la haute direction, un encadrement efficace, de bons rapports avec les Organes directeurs et une équipe de gestion des projets solide.

21. Le rapport a également mis en évidence un certain nombre de défis qui nécessitent une attention de la direction, dont la plupart provenaient du calendrier très serré (18 mois) établi pour achever un processus assez complexe. Les principales questions qui se sont posées concernaient les modalités du soutien opérationnel, les capacités du réseau de bureaux décentralisés, le suivi de la performance et la reddition de comptes, le nouveau modèle de financement et les procédures de fonctionnement pour les urgences de niveau 3. Le Bureau se réjouit de constater que la direction du Département de la coopération technique (TC) a, depuis, fait des progrès dans le traitement des recommandations formulées dans notre rapport.

### *SMGR: Examen de la clôture du Programme*

22. Les activités de mise à niveau du système de gestion des ressources de l'Organisation basé sur Oracle et son installation dans les bureaux de terrain représentent un investissement considérable pour l'Organisation et visent à améliorer ses capacités de gestion financière et à faciliter le passage à la production de rapports financiers conformes aux normes IPSAS. Ces activités sont gérées dans le cadre du programme relatif au Système mondial de gestion des ressources, qui s'est achevé en juin 2013. Comme les années précédentes, un volet important du travail de vérification des activités de transformation/réforme mené par le Bureau a porté en 2013 sur ce programme.

23. L'objectif consistant à installer SMGR dans tous les bureaux décentralisés qui utilisaient précédemment l'ancien système de comptabilité de terrain, ainsi que dans d'autres bureaux, a été réalisé malgré le calendrier très serré qui a suivi la décision d'accélérer l'achèvement du programme. Le Bureau félicite vivement le directeur et tout le personnel du programme SMGR, ainsi que le reste de l'Organisation, qui ont participé au programme et su mener à bien cette entreprise difficile, malgré les nombreuses contraintes qui n'étaient pas toujours du ressort du programme.

24. Au cours du dernier trimestre de 2013, le Bureau a examiné la clôture du programme SMGR ainsi que l'achèvement de l'installation du système dans les bureaux décentralisés. Dans l'ensemble, le Bureau a constaté que: i) la plupart des objectifs de haut niveau du projet avaient été atteints, même s'il n'a pas été possible de faire coïncider complètement les produits avec les exigences des utilisateurs, et de quantifier complètement les écarts subsistants; ii) les modalités du soutien fourni dans le cadre de l'exploitation de SMGR au-delà de juin 2014 n'avaient pas encore été totalement définies et mises en œuvre dans toutes les unités opérationnelles concernées, ce qui montre que la pérennité du système et l'assistance fournie à l'utilisateur ne sont pas encore suffisamment assurées; iii) toutes les mesures relatives à l'évaluation des avantages du système ont été suspendues indéfiniment; et iv) les modalités relatives à la gouvernance à long terme du système ne sont pas claires. Le Bureau a également recensé un certain nombre de lacunes dans le contrôle interne du système, que la direction devrait prendre en compte.

25. Le Bureau a élaboré, conjointement avec le groupe directeur chargé du SMGR, un certain nombre de recommandations visant à corriger les défaillances constatées. Il a notamment commandé une évaluation spécialisée pour déterminer les capacités et les ressources qui seraient nécessaires pour fournir une aide aux utilisateurs du système SMGR dans les unités opérationnelles, et définir les modalités relatives à la gouvernance les plus efficaces à long terme. Le Bureau suivra de près l'évolution de la situation concernant la stabilisation et la gouvernance du système en 2014.

*SMGR : Évaluation de la mise en œuvre des normes IPSAS*

26. Comme indiqué dans le rapport annuel du Bureau de l'Inspecteur général, la décision prise par les Organes directeurs en 2012 de revenir à la stratégie initiale consistant à installer d'abord les systèmes et les composantes hors système et à reporter à la fin de 2014 la production des premiers états financiers conformes aux normes IPSAS a nettement réduit les risques liés à la mise en œuvre.

27. Le Bureau a réalisé deux examens de suivi des progrès de la mise en œuvre des normes IPSAS, au début et à la fin de 2013. Dans le rapport élaboré à la fin de 2013, publié au début de 2014, le Bureau avait conclu que le risque global lié à la bonne mise en œuvre des normes IPSAS était passé de «moyen» en décembre 2012 à «élevé» en décembre 2013. Le Bureau a relevé 20 risques, dont sept sont critiques, dix sont élevés, et trois sont moyens. L'examen a également révélé que les principaux risques qui avaient été soulevés dans le rapport de vérification précédent n'avaient pas encore été traités et que cela a eu un impact négatif sur l'état actuel de la mise en œuvre des normes IPSAS.

28. Outre les risques qui avaient déjà été recensés lors de l'examen précédent (par exemple, en ce qui concerne la gouvernance des projets, le budget et les ressources, les retards des programmes, les données qui étayaient les états financiers et les dépendances du système), le Bureau a recensé dans son examen le plus récent d'autres problèmes de gouvernance et de mise en œuvre, des risques liés à la viabilité à long terme du système SMGR, ainsi que des questions de dépendances entre les projets. Les principaux problèmes relevés en 2013 étaient les suivants:

- Beaucoup ont considéré que la mise en œuvre des normes IPSAS était une question qui ne concernait strictement que la Division des finances, qu'il s'agissait surtout d'un projet de nature technique, et que le contrôle exercé par la haute direction n'était pas suffisant pour suivre de près l'état d'avancement du projet. Ces considérations ont nui à la gestion des risques du projet IPSAS. En effet, plusieurs risques qui échappaient au contrôle de la Division des finances n'ont pas été rapportés à la haute direction; et le projet n'a pas eu l'appui escompté au sein de la FAO lorsqu'il a fallu arbitrer entre des priorités concurrentes pour allouer des ressources.
- Il était difficile de savoir si la Division des finances disposerait des ressources budgétaires et humaines suffisantes pour terminer le projet dans les délais et, surtout, pour assurer sa pérennité afin de pouvoir produire chaque année des états financiers adaptés aux normes IPSAS.
- La réalisation d'une étape importante du projet, le premier «essai à blanc», connaissait un retard considérable à la fin de 2013, au moment où le Bureau effectuait son examen. Il n'était pas possible de faire le point sur l'état d'avancement de cet essai, notamment sur ses activités, les ressources engagées et le temps nécessaire pour le compléter. En outre, le plan de projet n'indiquait pas avec précision les interdépendances entre les différentes activités, la qualité des produits attendus et leurs délais de réalisation, ce qui a entraîné des retards et des tensions entre les différentes unités de CSF.
- Depuis l'installation complète de SMGR dans les bureaux de terrain, la Division des finances et d'autres responsables de processus opérationnels (par exemple, les achats et les ressources humaines) ont constaté que la qualité des données provenant des bureaux de terrain était souvent médiocre. Les contraintes de capacités rencontrées sur le terrain n'ont pas pu être totalement éliminées par la formation initiale au déploiement, qui avait pourtant été une réussite à cette étape de l'installation du système. Il n'existait pas de stratégie à long terme et de ressources pour la formation prévue pour la période suivant l'installation, et les formations dispensées ponctuellement par différentes divisions du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS) ne couvraient pas tous les bureaux de terrain. Le renforcement des capacités, ainsi que l'application systématique des responsabilités en matière de conformité par les bureaux, exigent une réponse coordonnée de la part de toutes les unités de l'Organisation, y compris les bureaux régionaux et les unités pertinentes du Siège.
- Il existe une forte dépendance à l'égard du système actualisé, mais la Division des finances avait défini certaines exigences liées au système qui n'avaient pas encore été intégrées à la fin de 2013, au moment où le Bureau effectuait son examen. Le système avait encore besoin d'être stabilisé.

- Il manquait une stratégie de communication interne sur la mise en œuvre des normes IPSAS, et les rapports sur l'état d'avancement du projet auraient pu bénéficier d'informations supplémentaires analysant les principaux problèmes rencontrés lors de l'adaptation à ces normes.
- Les responsabilités liées au processus d'assurance de la qualité des données (enregistrement, validation, traitement et communication) n'étaient pas claires, ce qui pourrait avoir un impact permanent sur la qualité des données qui étayent les états financiers et sur la charge de travail qui serait nécessaire pour en atténuer les effets.
- D'autres questions liées aux dépendances du projet ont été soulevées, notamment les problèmes de bande passante avec CITRIX, qui n'est pas suffisante dans certains bureaux. En conséquence, le système pouvait être en panne pendant de longues périodes ou fonctionner très lentement, ce qui rendait difficile le téléchargement des documents d'appui. L'avantage que représente la disponibilité des documents d'appui dans le système n'est donc pas encore concrétisé.

29. Les mesures proposées par la direction du programme et CSF, dont certaines sont déjà adoptées ou en cours, devraient régler les questions soulevées et assurer la bonne mise en œuvre du programme en 2014. Le Bureau suivra de près les progrès accomplis durant 2014.

#### *Examen de la gestion des infrastructures du Siège*

30. Le Bureau a mené un examen des activités de gestion des infrastructures qui sont de la responsabilité du Service des infrastructures et de la gestion des installations (CSAI), qui relève de la Division des services administratifs (CSA). L'examen a porté en particulier sur l'entretien, la construction, la modernisation technique et la rénovation des locaux du siège, toutes sources de financement confondues.

31. Dans l'ensemble, le Bureau a conclu que CSAI effectue un travail efficace et a réussi à maintenir opérationnels les locaux du Siège avec un minimum de perturbations, et estimé que le service s'était bien adapté à une situation budgétaire tendue. En ce qui concerne les projets d'infrastructure complexes, il a constaté que, pour l'essentiel, CSAI avait réalisé les objectifs du projet. Le Bureau apprécie en particulier les compétences techniques solides de CSAI, sa connaissance approfondie des locaux du Siège, l'approche axée sur les résultats et l'éventail des pratiques positives adoptées récemment par ce service.

32. En revanche, pour s'assurer que l'Organisation optimise ses ressources dans un contexte de contraintes financières, il apparaît nécessaire d'améliorer la manière dont CSAI planifie et suit de près ses activités, et de renforcer ses pratiques dans le domaine de la gestion de projets. Il existe également d'autres possibilités que CSAI devrait exploiter pour réaliser des gains d'efficacité dans le domaine de la gestion des infrastructures. Le Bureau se réjouit de constater que beaucoup de ces possibilités ont déjà été recensées par CSAI et qu'elles se trouvaient à différents stades de formulation ou de mise en œuvre au moment de l'examen.

33. Il reste cependant beaucoup à faire pour que les locaux du Siège soient pleinement conformes à la réglementation italienne en matière de sécurité. Cette situation, qui est principalement due au fait que de gros investissements sont nécessaires pour mettre les locaux en conformité et que les ressources allouées au titre du budget de la FAO ou fournis en nature par le gouvernement italien conformément à l'Accord de Siège de 1951 sont insuffisantes, a été précédemment rapportée par le Bureau en 2003. Malgré plusieurs améliorations, le Bureau note que, pour l'essentiel, le problème reste entier.

#### *La sécurité des bureaux, du personnel et des biens de la FAO*

34. En 2013, le Bureau a effectué le suivi d'une vérification de 2009 sur ce sujet. Il a déterminé que plus de 60 pour cent des 71 recommandations figurant dans ses rapports et ceux du Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU (UNDSS) avaient été soit mis en œuvre par le Service de la sécurité (CSDU), soit supplantées à l'heure actuelle. À la date du présent rapport, six autres recommandations étaient en cours d'application. En outre, le Bureau a noté que CSDU avait mis en

œuvre plusieurs mesures supplémentaires d'amélioration de la sécurité, de sa propre initiative. Le Bureau a donc conclu que les arrangements de sécurité de la FAO s'étaient nettement améliorés par rapport à la situation qui prévalait en 2009, mais que le plus gros du travail restait à faire.

35. Parmi les principales améliorations apportées, le Bureau met en avant celles qui suivent : i) l'élaboration de mécanismes de gouvernance solides qui aideront le Directeur général à exercer sa responsabilité de fonctionnaire désigné pour l'Italie en matière de sécurité; ii) l'élaboration et la mise à jour régulière des documents de sécurité clés (tels que les évaluations des risques et les plans de sécurité); iii) une meilleure communication le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU (UNDSS); iv) le renforcement des contrôles d'accès au Siège (par exemple, le nouveau centre d'accueil des visiteurs, les badges magnétiques d'accès aux bâtiments); et v) le renforcement de l'unité chargée de la sécurité sur le terrain, y compris la mise en place d'une équipe de conseillers spécialisés dans ce domaine.

36. Cependant, le Bureau a conclu que 11 recommandations n'avaient pas encore été mises en œuvre, que huit l'avaient été partiellement, sur lesquelles CSDU devrait continuer à concentrer son attention.

#### *Programme de coopération Sud-Sud*

37. Le Bureau a effectué un examen consultatif du programme de coopération Sud-Sud et a conclu que le processus d'expansion et de restructuration en cours est en bonne voie pour ancrer ce programme dans les cinq objectifs stratégiques (OS). Le Bureau est convenu avec la direction du programme qu'il est important que ce programme puisse contribuer, en tant qu'instrument de l'Organisation, aux cinq objectifs stratégiques, mais que son utilisation dans le cadre de chacun de ces objectifs devrait être décidée de manière globale, sur la base des résultats attendus et compte tenu des autres instruments disponibles, afin de fournir les meilleures solutions possibles tant pour le bénéficiaire que pour les pays coopérants.

38. En ce qui concerne la mise en place de l'organisation de l'équipe chargée de la coopération Sud-Sud (TCSS), qui est l'unité chargée de la mise en œuvre du programme, le Bureau note que différentes options sont examinées pour détacher du personnel auprès des régions. Dans ce contexte, le Bureau est convenu avec la direction du programme de coopération Sud-Sud que les titulaires éventuels de ces postes doivent avoir une connaissance approfondie de l'Organisation et une expérience dans la mise en œuvre du programme, de manière à réduire au minimum les difficultés qui pourraient survenir au démarrage, compte tenu des risques accrus qui sont liés aux postes détachés.

39. Le Bureau a constaté que les opportunités qui s'offrent au programme sont, pour la plupart, identifiées, sélectionnées et formulées d'une manière structurée et systématique. Toutefois, comme la contribution du programme a été étendue aux cinq objectifs stratégiques, le Bureau a recommandé que TCSS élabore un ensemble de critères permettant d'examiner et d'analyser les demandes d'appui sollicitées à ce titre, et d'évaluer si celui-ci est la meilleure option disponible. L'équipe TCSS devrait également s'assurer que les activités réalisées dans le cadre du programme de coopération Sud-Sud correspondent au cadre de programmation par pays du pays bénéficiaire concerné.

40. Enfin, le Bureau a noté qu'il était nécessaire d'améliorer le système de suivi et d'évaluation du programme ainsi que l'obligation redditionnelle y afférente. L'équipe TCSS s'efforce actuellement de répondre à ce besoin afin que la FAO puisse faire mieux connaître ses réussites et tirer des enseignements de toutes les difficultés rencontrées.

#### *Examen de la gestion des comptes communs (facturation des services internes)*

41. Les prestataires de services internes de la FAO fournissent des services de base aux divisions, bureaux et personnel, tels que les services d'assistance temporaire, d'interprétation, de traduction, de courrier et de valise diplomatique. Les dépenses sont inscrites au fur et à mesure dans des comptes communs du système financier de l'Organisation et la «facturation interne» consiste à imputer les dépenses encourues par ces fournisseurs de services aux divisions et aux bureaux clients, afin que leurs comptes biennaux soient clôturés à l'équilibre (solde nul). Ces dépenses représentent une charge



financière importante pour l'Organisation, et montrent qu'il est important d'optimiser le coût et l'efficacité des services produits et consommés au sein de la FAO.

42. Le Bureau a entrepris un examen des modalités de facturation interne afin de déterminer si le processus fonctionne de manière transparente, efficace et efficiente, et si les utilisateurs de services sont facturés à des tarifs raisonnables et compétitifs pour les services reçus. L'examen s'est concentré sur des domaines liés aux procédures, à la fonction de contrôle et à la gestion de la performance, et a porté également sur la qualité et l'efficacité des services, la rapidité et la transparence de la facturation.

43. Dans l'ensemble, les utilisateurs ont considéré que les services fournis par les fournisseurs internes étaient satisfaisants. Le Bureau a néanmoins recensé plusieurs domaines qui exigent d'être améliorés en ce qui concerne le système de facturation interne. Il a constaté plus précisément que l'Organisation n'avait pas de politique et de procédures appropriées pour gérer efficacement la facturation interne, et que le contrôle réel de ce système est actuellement limité. Tels qu'ils sont conçus, les comptes communs ont fonctionné de manière assez autonome avec une redevabilité limitée, ce qui a eu une incidence négative sur la maîtrise des coûts, la qualité, la transparence et la rapidité de la facturation des services fournis.

44. Le Bureau a également noté que plusieurs fournisseurs de services internes ont adopté un certain nombre de pratiques optimales pour améliorer la qualité et la prestation des services, ainsi que la visibilité des demandes pour les responsables de budget.

45. Le rapport comprend huit recommandations visant à améliorer d'une manière plus complète l'efficacité, l'efficience et la transparence des mécanismes de facturation interne. Les recommandations portent sur la clarté des politiques et procédures relatives à la structure des prix; l'éligibilité des coûts; la planification et la mesure de la performance, ainsi que la mise en place d'une fonction de suivi et de contrôle permettant de garantir que les procédures sont appliquées, que la maîtrise des coûts est respectée et que les taux de facturation interne sont conformes au marché extérieur.

46. Les conclusions et recommandations ont été discutées et convenues avec les unités de gestion pertinentes, notamment ODG, OSP, CS, CPA et CIO.

#### *Inventaire du Groupement d'achat du personnel et constatation des pertes*

47. Le Bureau effectue cet examen annuel pour aider le Commissaire aux comptes à vérifier que l'inventaire de fin d'année existe bien et est complet.

48. Les procédures engagées par le Bureau pour clore, par sondage des écritures, l'inventaire de fin d'année ont servi au rapport de fin d'année 2013 sur le Groupement d'achats du personnel. Les politiques et procédures internes de constatation des pertes liées à l'inventaire ont été appliquées de manière satisfaisante. Le Bureau a recommandé à la direction du Groupement d'achats du personnel de consigner périodiquement tous les écarts d'inventaire dans le Système de gestion et de production des états expliquant les écarts, et d'en faire rapport en temps opportun afin qu'une procédure de remboursement soit lancée auprès d'un assureur ou d'un fournisseur en cas d'écarts d'inventaire.

### **C. Résultats des examens des bureaux décentralisés**

49. En 2013, le Bureau a publié les rapports de vérification de 23 bureaux de pays, d'un bureau de liaison et d'un bureau sous-régional. Le périmètre de ces vérifications a varié, de l'examen exhaustif du bureau, couvrant aussi bien les programmes que les opérations, à des examens plus ciblés s'intéressant aux pratiques administratives, à la gestion financière et aux procédures de contrôle. Les rapports publiés en 2013 sont brièvement présentés à l'**Annexe A iii**).

50. Ces rapports contenaient plus de 370 recommandations adressées directement aux bureaux locaux et, dans certains cas, au Siège, en vue d'améliorer les contrôles et les processus dans les domaines de la gestion des programmes et des projets, de la gestion financière, des achats, des ressources humaines, de l'informatique et de la sécurité. La direction a accepté toutes les recommandations et avait déjà commencé à en appliquer un certain nombre à la fin de 2013.

*Rapport récapitulatif des examens des pratiques administratives et de la gestion financière des bureaux décentralisés*

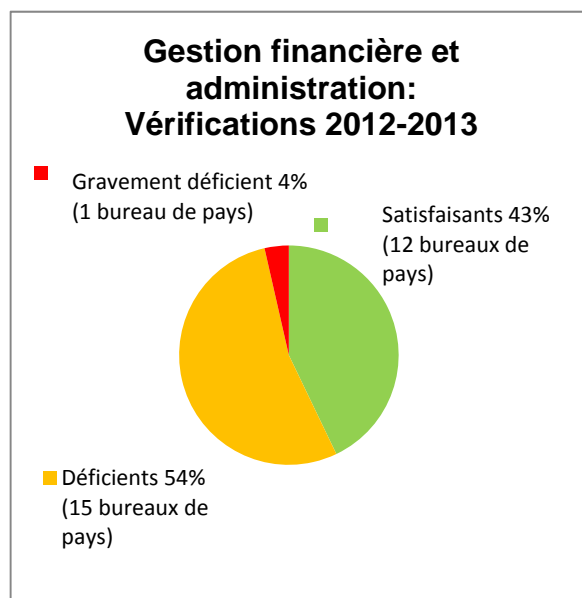
51. Outre les 25 rapports sur les bureaux décentralisés publiés en 2013 et faisant état des constatations et des recommandations locales, le Bureau a publié, au début de 2014, un rapport récapitulatif (AUD 0514) pour les 28 examens des pratiques administratives et de la gestion financière conduits en 2012 et 2013<sup>1</sup>. Ce rapport présente les problèmes transversaux ainsi que des conclusions qui dépassent le cadre des bureaux de pays, et formule des recommandations qui permettront à l'Organisation d'améliorer l'efficacité et l'efficacités du réseau de bureaux décentralisés dans son ensemble. Il évalue également les suites données par la direction aux recommandations formulées dans les deux précédents rapports récapitulatifs sur les vérifications de 2010 et 2011 (AUD 2811 et AUD 3312).

52. Dans le rapport récapitulatif le plus récent, les 28 bureaux de pays examinés ont été groupés et mesurés en utilisant les critères suivants, élaborés par le Bureau:

- **Satisfaisant** (vert): les procédures de contrôles sont bien conçues et fonctionnent comme prévu. Elles n'appellent aucune amélioration ou ne nécessitent que des correctifs limités.
- **Déficient** (jaune): la plupart des procédures de contrôle et des activités de gestion clés sont en place, mais il demeure un niveau de risque élevé. D'importantes possibilités d'amélioration ont été relevées.
- **Gravement déficient** (rouge): les procédures de contrôle et les activités de gestion clés sont inexistantes ou présentent des défauts majeurs et ne fonctionnent pas comme prévu. Tels qu'elles sont conçues, elles ne permettent absolument pas d'atténuer le risque et de favoriser l'efficacité.

53. Conformément aux résultats précédents concernant les bureaux examinés en 2010 et 2011, plus de la moitié des bureaux de pays figurant dans le rapport récapitulatif présentaient des procédures de contrôle ayant des insuffisances importantes et étaient notés «déficients» ou «gravement déficients» (voir la figure 1).

**Figure 1- Résultats de la vérification des pratiques administratives et de la gestion financière**

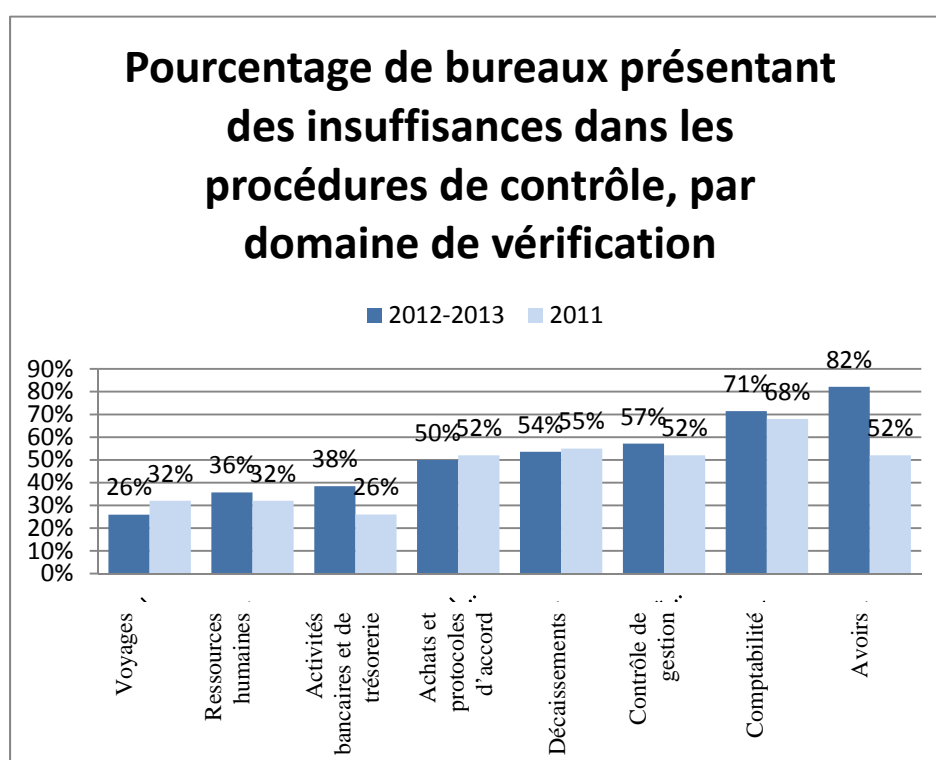


<sup>1</sup> Le rapport récapitulatif a fait l'objet d'ajouts importants avant d'être diffusé sous forme de projet en décembre 2013. Il a été publié dans sa version définitive en février 2014 (AUD 0514). Il a été incorporé dans le présent rapport annuel pour que les informations soient publiées en temps opportun. Il couvre la période allant de janvier 2012 à octobre 2013 et comprend 12 vérifications effectuées en 2012 ainsi que leurs rapports publiés la même année, huit vérifications menées en 2013 ainsi que leurs rapports publiés la même année, et huit vérifications conduites en 2013 ainsi que leurs rapports publiés la même année.

54. Le rapport récapitulatif recense les bonnes pratiques observées. Tout d'abord, le détachement de fonctionnaires chargés des achats internationaux auprès des bureaux nationaux présentant des profils de risque complexes sur le plan des achats est considéré comme un exemple de bonne pratique de la part d'un utilisateur d'un processus opérationnel au niveau de l'Organisation (CSAP). Elle a notamment pour effet de renforcer l'environnement de contrôle dans le domaine des achats. Deuxièmement, les observations sur les bureaux de pays qui ont de bons résultats et sur leurs bonnes pratiques au niveau national sont rappelées et complétées à la fin du rapport récapitulatif, afin de mettre l'accent sur les éléments clés qui facilitent leur bonne gestion.

55. Les insuffisances des procédures de contrôle n'étaient pas les mêmes selon les bureaux examinés, mais elles étaient néanmoins présentes dans tous les domaines entrant dans le périmètre des vérifications. Dans certains domaines, les résultats ont été moins satisfaisants que ceux des bureaux examinés lors de l'exercice précédent (voir la figure 2).

**Figure 2 - Insuffisances des contrôles relevées dans les rapports de vérification des pratiques administratives et de la gestion financière**



56. Les insuffisances étaient les plus fréquentes et importantes dans les domaines des avoirs, de la comptabilité et du contrôle de gestion. Comme il a déjà été indiqué dans les précédents rapports récapitulatifs, ces insuffisances ont considérablement affaibli la capacité des bureaux de pays à bien gérer leurs opérations et à contribuer efficacement à la réforme de la décentralisation. Si elles ne sont pas corrigées en temps opportun, elles pourraient exposer l'Organisation à des risques financiers, opérationnels et d'atteinte à l'image tels que:

- l'incapacité de la FAO à réaliser ses objectifs programmatiques;
- la fraude, le gaspillage et l'utilisation abusive des ressources et des avoirs de l'Organisation; et
- la présentation trompeuse d'états financiers de la FAO.

57. Les mêmes facteurs de causalité identifiés dans les rapports récapitulatifs précédents ont contribué aux résultats actuels, en particulier: i) l'absence d'un cadre cohérent de contrôle interne et de responsabilités par lequel (notamment) la direction et le personnel des bureaux sont informés de leurs responsabilités et tenus de les assumer; ii) l'insuffisance du suivi et de l'accompagnement assurés par

les unités du Siège; iii) la rigidité et les retards concernant l'allocation des ressources au recrutement et au financement et iv) un encadrement faible et des compétences administratives insuffisantes.

58. Dix-neuf des 30 recommandations du rapport récapitulatif précédent (AUD 3312) et quatre des dix du rapport précédent (AUD 2811), élaborés pour répondre à ces questions, n'avaient toujours pas été mises en œuvre de façon concluante. Les deux principaux obstacles à leur mise en œuvre rapide ont continué d'être: 1) le manque de clarté et d'application des rôles et responsabilités dans la mise en œuvre des recommandations figurant dans les rapports d'examen concernant le réseau décentralisé, y compris le suivi et la validation des mesures rapportés par les bureaux d'exécution; et 2) le manque de suivi continu de la conformité des bureaux aux politiques et procédures de la part des divisions responsables des processus opérationnels respectifs, en particulier les divisions de CS dans le cas des contrôles des activités financières et administratives.

59. Les recommandations qui n'ont pas été appliquées ont été rappelées dans le présent rapport récapitulatif, qui insiste sur leur importance, et d'autres recommandations ont été formulées pour les compléter. Elles visent, entre autres, à: i) clarifier les rôles et les responsabilités au sein des unités «Opérations» de la FAO; ii) établir un cadre des responsabilités des responsables de processus opérationnels en matière de suivi des politiques; iii) améliorer l'approche relative à l'ouverture, au maintien, à l'expansion et à la réduction des bureaux de pays; et iv) corriger les insuffisances dans les domaines de l'administration et de la gestion financière examinés par le Bureau.

60. Au total, le rapport récapitulatif actuel comprend 23 recommandations des rapports récapitulatifs précédents restant à appliquer, ainsi que cinq nouvelles recommandations, adressées soit directement au Directeur général adjoint (Opérations), soit à OSD, aux unités «Opérations», notamment CS, CSF, CSAP et OHR. Les unités «Opérations» examinent des mesures pour répondre à ces recommandations.

#### *Sécurité des bureaux de pays et questions connexes concernant l'informatique*

61. En 2013, les vérifications financières et administratives des bureaux de pays ont aussi été régulièrement étendues à la sécurité et à l'informatique, dans le but d'évaluer si les différents bureaux respectaient les Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) et si les contrôles des systèmes informatiques étaient adéquats et conformes aux politiques informatiques applicables. Les résultats de cet examen ont varié selon les bureaux. Pour plus d'informations, voir les résumés figurant à l'**Annexe A iii**).

#### *Programmes et projets des bureaux de pays*

62. Le Bureau a publié 14 rapports sur des examens complets de bureaux de pays réalisés en 2013. Le périmètre de vérification comprenait, outre la vérification financière et administrative, celle des programmes et des projets des bureaux respectifs. Le but de ces vérifications approfondies était de déterminer si les bureaux s'acquittaient de leurs responsabilités conformément au mandat donné par la FAO à ce type de bureaux, et si leur programme de terrain était géré de manière efficace et efficiente.

63. En ce qui concerne l'exercice des responsabilités, la plupart des bureaux ont fait l'objet de conclusions positives. Pour autant, il est apparu que certains aspects pouvaient être améliorés, dans les domaines suivants:

- la coopération et la coordination avec d'autres organisations de l'ONU et administrations gouvernementales;
- la participation pleine et entière des parties prenantes à l'élaboration du cadre de programmation par pays;
- la clarté de la stratégie de mobilisation des ressources;
- la capacité à exécuter de manière fiable les activités de terrain;
- l'extension des vacances de postes pour les fonctions de direction essentielles;
- l'intégration des opérations d'urgence dans les représentations.

64. Les rapports d'examen ont noté que les pratiques en place pour gérer et mettre en œuvre les projets étaient de bonne qualité. Pour autant, il est apparu que certains aspects pouvaient être améliorés, en particulier:

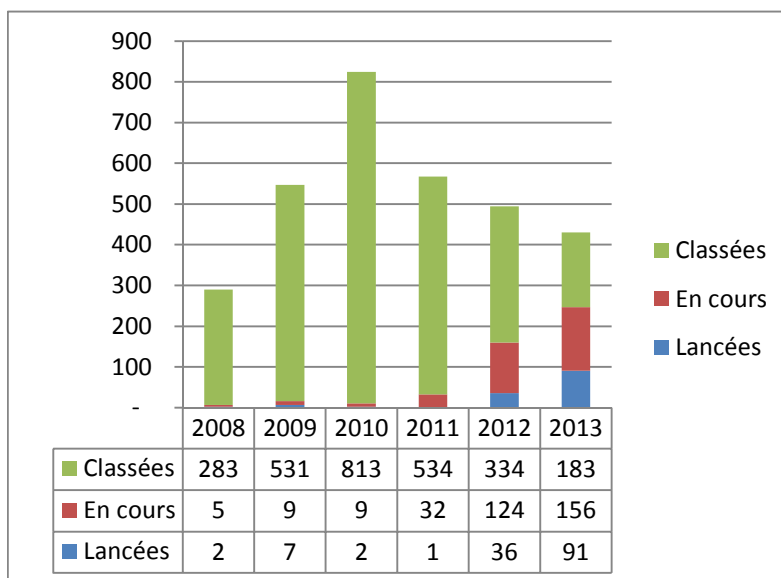
- le rythme de mise en œuvre des projets;
- le suivi des projets et l'établissement des rapports y afférents;
- le recensement et l'atténuation des risques connus pour la réalisation du projet;
- l'approbation, par les donateurs, des modifications apportés aux projets;
- la sélection des partenaires d'exécution;
- l'établissement et l'application de critères de sélection des bénéficiaires;
- la gestion et le suivi de la distribution d'intrants;
- les délais et l'adéquation de l'appui technique (SAT);
- la pérennité des réalisations des projets.

65. Un récapitulatif des résultats de chaque bureau est présenté à l'**Annexe A iii**).

## VI. Recommandations et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications

66. Comme l'indique la figure 3 ci-après, au 31 décembre 2013, la direction avait classé 43 pour cent des recommandations de 2013 et lancé des actions concernant 36 pour cent de recommandations supplémentaires. Par ailleurs, la direction a poursuivi ses efforts pour mettre en œuvre toutes les recommandations antérieures à 2013 restantes. Elle a ainsi classé 68 pour cent des recommandations de 2012, 94 pour cent de toutes celles formulées en 2011 et 98 pour cent de celles émises avant 2011. Ces résultats soutiennent la comparaison avec ceux des années précédentes. Les informations reposent sur les rapports des unités contrôlées et, dans certains cas, elles seront vérifiées par le Bureau soit au moment de leur publication, soit, plus souvent, au cours d'une prochaine vérification de l'unité ou de la fonction concernée.

**Figure 3. Niveau de mise en œuvre des recommandations émises par le Bureau de 2008 à 2013 (au 31 décembre 2013)**



*Note:* Statistiques fondées sur les informations fournies par les unités/fonctions contrôlées au 31 décembre 2013.

67. Comme l'illustre la figure 4, la proportion des recommandations classées pour 2013, c'est-à-dire effectivement mises en œuvre, est comparable à celle des années précédentes, de 2007 à 2012. Les chiffres de 2010 et 2011 ont bénéficié du fait que les rappels au respect des normes adressés aux bureaux de terrain ont été considérés comme des recommandations. Le nombre d'examen internes de bureaux de pays a augmenté depuis 2009 suite au remplacement de l'ancien programme d'examen

local, géré par CSF. Les bureaux de pays sont généralement invités à répondre immédiatement aux rappels au respect des normes. Depuis 2012, les rappels ont été placés dans une catégorie différente de celle des recommandations, afin de faciliter l'établissement des rapports.

**Figure 4: Proportion de recommandations classées**

	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012	Au 31/12/11	Au 31/12/2010	Au 31/12/2009	Au 31/12/2008	Au 31/12/2007
2005	99%	99%	98%	98%	98%	96%	89%
2006	99%	99%	97%	96%	94%	89%	77%
2007	100%	99%	99%	99%	94%	84%	48%
2008	98%	98%	92%	89%	70%	45%	
2009	97%	92%	88%	68%	28%		
2010	99%	96%	86%	56%			
2011	94%	82%	64%				
2012	68%	39%					
2013	43%						

68. Afin d'aider la direction à élaborer une stratégie d'application plus efficace des recommandations, le Bureau répartit celles-ci en trois catégories correspondant au risque – élevé, moyen ou faible – selon l'impact que ce risque aurait s'il se concrétisait et de la probabilité qu'il se concrétise. Le Bureau a formulé les définitions suivantes pour chaque catégorie de risques:

<b>Élevé</b>	La non-application de la recommandation se traduira très probablement par la survenue ou la répétition d'un événement identifié comme présentant un risque élevé, susceptible d'avoir de <b>graves répercussions sur le mandat, les opérations ou la réputation de l'Organisation</b> . La mesure préconisée est <b>capitale</b> pour le système de contrôle interne et doit être mise en œuvre immédiatement.
<b>Moyen</b>	La non-application de la recommandation se traduira très probablement par la survenue ou la répétition d'un événement identifié comme présentant un risque moyen, susceptible d'avoir <b>des répercussions notables sur le mandat, les opérations ou la réputation de l'Organisation</b> . La mesure préconisée a un effet <b>important</b> sur le système de contrôle interne.
<b>Faible</b>	La recommandation est importante pour maintenir un système raisonnable de contrôle interne, tirer le maximum des ressources investies ou améliorer l'efficacité. Sa non-application pourrait réduire l'aptitude des instances de l'Organisation à atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente.

69. Étant donné que plus de 80 pour cent des recommandations du Bureau résultent de vérifications menées au niveau des entités de terrain ou des instances de l'Organisation, une proportion élevée des recommandations se retrouvent dans les catégories Moyen ou Faible. Il n'en reste pas moins qu'au niveau des instances de l'Organisation, ces recommandations sont très importantes pour améliorer le système de contrôle et l'efficacité opérationnelle.

70. Comme le montre le tableau 5 ci-après, sur les 482 recommandations formulées sur la période 2002-2013, 46 sont considérées comme présentant un risque élevé, c'est-à-dire que leur non-application pourrait avoir des conséquences graves ou majeures pour l'Organisation. Sur ces 46 recommandations, 12 ont été émises en 2013, 26 en 2012 et 8 antérieurement.

**Figure 5 - Recommandations en suspens pour la période allant de 2002 à 2013**

Processus	Risque faible	Risque moyen	Risque élevé	Total
Opérations	8	138	28	174
Gestion financière et budget	37	54	2	93
Ressources humaines	23	52	14	89
Achats	18	29	-	47
Gestion des actifs	25	22	-	47
Systèmes d'information	9	10	2	21
Sécurité	-	9	-	9
Frais de voyages	1	-	-	1
Juridique	-	1	-	1
<b>Total général</b>	<b>121</b>	<b>315</b>	<b>46</b>	<b>482</b>

71. Sur les 482 recommandations restantes, 75 ont été émises avant 2012 et sont donc des recommandations en suspens de longue date. La figure 6 résume les résultats par catégorie de risques.

**Figure 6 - Recommandations en suspens de longue date, par niveau de risque**

Année	Faible	Moyen	Élevé	Total
2003	-	1	-	1
2005	-	3	-	3
2006	3	1	-	4
2008	2	5	-	7
2009	2	10	4	16
2010	5	5	1	11
2011	6	24	3	33
<b>Total général</b>	<b>18</b>	<b>49</b>	<b>8</b>	<b>75</b>

72. Les huit recommandations antérieures à 2012, sur lesquelles de plus amples informations sont fournies à l'**Annexe A iv**), portent sur:

- la mise au point finale du cadre de continuité des opérations à l'échelle de l'Organisation et le démarrage de sa mise en œuvre;
- la définition de la «faute grave» et de la «négligence» pour faciliter les enquêtes et l'adoption de mesures disciplinaires, le cas échéant;
- l'élaboration d'un plan d'action pour mettre en application les recommandations du Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU (UNDSS), à l'appui du rôle de la FAO en tant qu'institution de l'ONU responsable de la sécurité en Italie;
- la réalisation d'une évaluation complète des risques liés aux modalités actuelles d'accès au bâtiment du Siège, compte tenu du large éventail de visiteurs ayant des besoins d'accès différents;
- la définition de priorités et d'objectifs globaux pour répondre aux besoins de sécurité sur le terrain;

- l'examen des besoins en ressources administratives des bureaux de pays, compte tenu de la taille des équipes administratives et de la charge de travail dans les bureaux;
- la réalisation d'une évaluation complète des risques de sécurité liés à l'informatique;
- l'élaboration de directives sur la configuration de la sécurité de toutes les composantes du réseau.

73. Comme indiqué à l'**Annexe A iv)**, la direction a quelque peu progressé dans le traitement des recommandations restantes, formulées de longue date, mais les mesures prises ne sont toujours pas suffisantes pour les classer. Le Bureau continue d'assurer, avec la direction, un suivi semestriel de leur mise en œuvre.

## VII. Enquêtes sur les cas de fraude et autres cas d'inconduite

74. L'Unité d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général est chargée de promouvoir un climat d'intégrité dans toutes les opérations de l'Organisation en enquêtant sur les allégations ou indications de fraude et d'inconduite mettant en cause des membres du personnel, des partenaires ou des sous-traitants de la FAO, dans le cadre de leurs activités avec la FAO, et en favorisant une action préventive. Elle veille à ce que les résultats des enquêtes soient présentés de telle sorte qu'on puisse en tirer des enseignements, et indique, sous forme de recommandations, les modifications à apporter aux procédures et politiques pour améliorer l'intégrité au sein de la FAO. L'Unité d'enquête fournit des services consultatifs sur les questions ayant trait à l'intégrité et assiste également l'Inspecteur général dans la conduite d'autres inspections visant à établir des faits et exigeant des connaissances juridiques ou des compétences d'enquête.

75. À la fin de l'année, il y avait deux postes d'enquêteur à pourvoir au sein de cette unité, un de classe P4 et un de classe P3. Une procédure de recrutement est en cours et on a fait appel, entre-temps, à des consultants chevronnés pour combler les postes vacants et traiter les affaires en suspens. Il faut ajouter à cela 286 jours de consultants en 2013, en sus des jours nécessaires pour le traitement des affaires en cours, qui ont été utilisés en particulier pour soutenir le Programme de la FAO en Somalie.

### *Gestion du volume d'affaires liées à des plaintes*

76. En 2013, le Bureau de l'Inspecteur général a reçu 62 nouvelles plaintes (y compris 120 allégations) et 26 demandes d'avis ou de services consultatifs. Il a été en mesure de classer 65 plaintes et 16 demandes d'avis ou de services consultatifs, dont une partie de celles reportées de 2012. La figure 7 ci-après présente l'évolution du volume d'affaires sur les cinq dernières années.

**Figure 7. Comparaison des volumes d'affaires annuels**

<b>Volume d'affaires</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Affaires reportées des années précédentes	37	26	35	20
Nouvelles plaintes	60	80	82	62
<b>Sous-total</b>	<b>97</b>	<b>106</b>	<b>117</b>	<b>82</b>
Nouveaux avis / services consultatifs	14	17	37	26
<b>Total des cas (affaires et avis)</b>	<b>111</b>	<b>123</b>	<b>154</b>	<b>108</b>
Plaintes classées	71	71	97	65
Avis / services consultatifs clos	14	17	37	16
<b>Volume d'affaires restant</b>	<b>26</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>27</b>



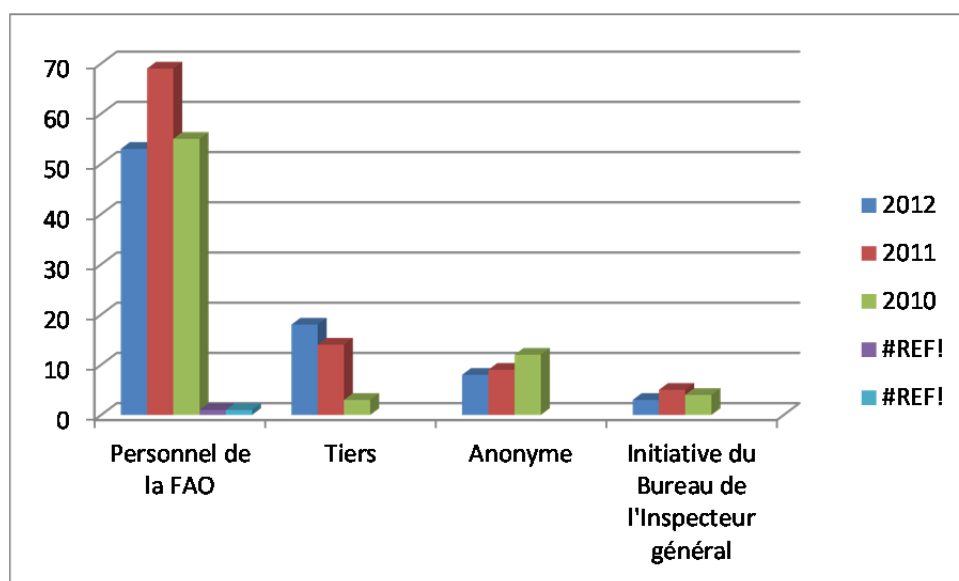
77. Toutes les plaintes reçues font l'objet d'un examen préliminaire qui vise à déterminer si le cas relève du mandat du Bureau de l'Inspecteur général ou doit être transmis à d'autres divisions de la FAO ou à d'autres organisations. Les plaintes qui entrent effectivement dans les attributions du Bureau sont ensuite réexaminées afin d'établir si elles sont suffisamment fondées pour justifier l'ouverture d'une enquête. La décision d'ouvrir une enquête est prise par l'Inspecteur général en consultation avec l'enquêteur principal, au vu des résultats de l'examen préliminaire. Pour garantir une juste hiérarchisation des priorités, l'Unité d'enquête utilise un système de triage qui tient compte: i) de l'incidence sur les opérations et les objectifs de la FAO; ii) de l'incidence sur les finances de l'Organisation; iii) de l'incidence sur la réputation de l'Organisation; et iv) d'autres facteurs (notamment la capacité de prévenir les pratiques répréhensibles à l'avenir, les ressources nécessaires et la probabilité de résolution de l'affaire).

78. Sur les 65 plaintes classées en 2013, 22 l'ont été à l'issue d'une enquête approfondie et les 43 autres au terme de l'examen préliminaire. Dans 17 cas sur 43, l'affaire a été renvoyée à d'autres divisions de la FAO soit parce qu'il a été établi que le cas ne relevait pas du mandat du Bureau de l'Inspecteur général ou qu'il était possible de prendre d'autres mesures pour donner suite aux préoccupations relayées par le plaignant; soit, quand les informations fournies étaient insuffisantes pour justifier une enquête immédiate, parce que l'affaire a été transmise à l'Unité de vérification du Bureau, qui pourra en tenir compte lors d'une vérification future.

#### *Types de plaintes*

79. Comme illustré à la figure 8 ci-dessous, la majeure partie des plaintes proviennent de membres du personnel.

**Figure 8. Origine des plaintes en 2013**



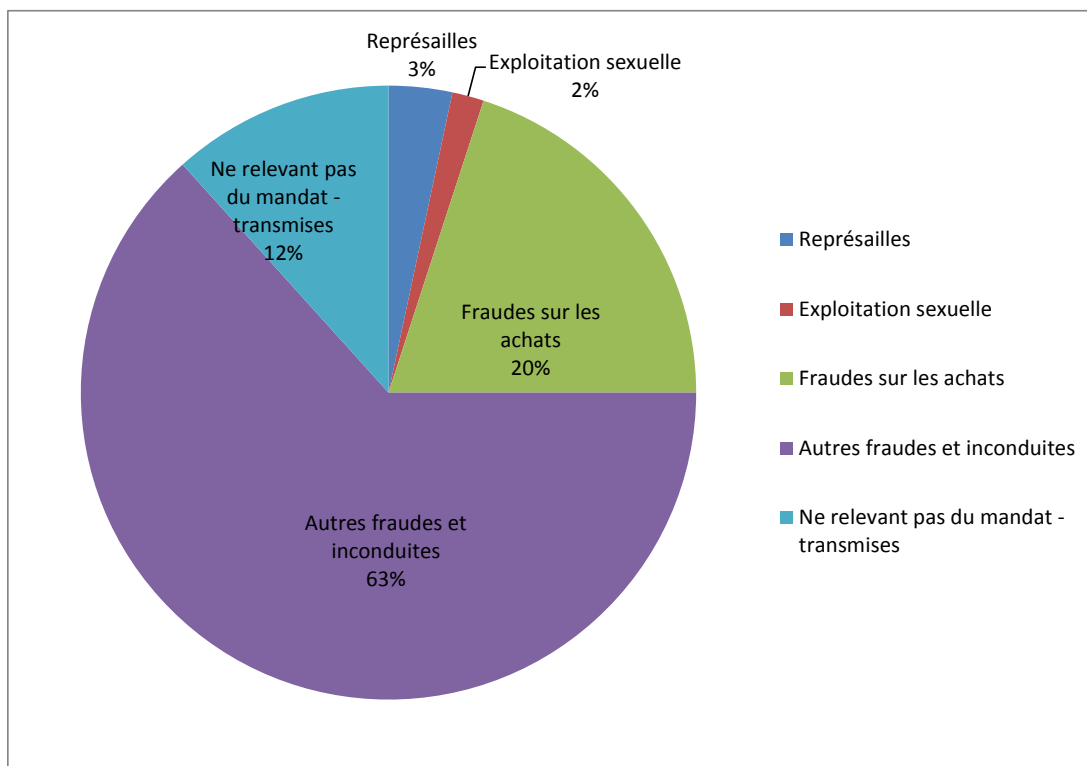
80. La figure 9 ci-dessous présente la ventilation par type des allégations reçues en 2013. Il est important de noter qu'une même plainte déposée auprès du Bureau peut comporter plusieurs allégations. La classification initiale des allégations repose sur les premières informations reçues par le Bureau. En 2013, par exemple, les 62 nouvelles plaintes reçues comprenaient 120 allégations. En cours d'enquête, le Bureau peut être amené à modifier cette classification en fonction des éléments découverts.

81. De manière générale, les allégations non transmises à d'autres divisions se répartissent entre les catégories suivantes:

- les fraudes sur les achats, qui comprennent les allégations relatives à l'une des quatre définitions données dans la Section du manuel de la FAO intitulée «Achat de biens, exécution de travaux et prestations de services», à savoir: corruption, fraude, collusion et coercition;

- l'exploitation et les abus sexuels, tels que définis dans la Politique de la FAO sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels;
- les représailles contre des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités, comme le définit la Politique de la FAO de protection des personnels qui dénoncent des manquements; et
- les autres inconduites relevant du mandat d'enquête de la FAO, ce qui comprend les fraudes non liées aux achats, les actes de favoritisme, les conflits d'intérêts et d'autres cas décrits dans la Section 330 du Manuel administratif de la FAO (Mesures disciplinaires).

**Figure 9. Type des allégations reçues**



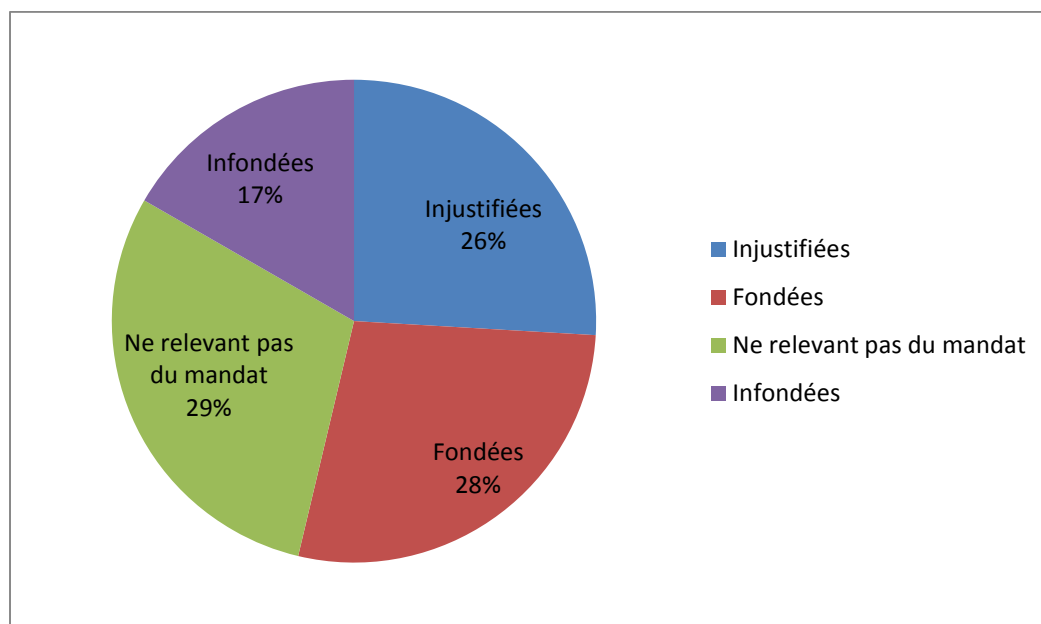
82. Chaque enquête du Bureau se conclut par une décision qui définit les allégations comme:

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

#### *Issue des plaintes*

83. La figure 10 indique quelle a été l'issue des 65 affaires classées en 2013, conformément aux conclusions décrites précédemment. Il est intéressant de constater que l'année 2013 a été marquée par une augmentation du pourcentage d'affaires considérées comme fondées au terme d'une enquête et une diminution des cas soumis au Bureau de l'Inspecteur général qui ne relevaient pas de son mandat. Cette évolution pourrait être due au fait que les fonctionnaires ont une meilleure connaissance du mandat du Bureau et que les plaintes (rapports adressés au Bureau) sont moins ambiguës. Les affaires considérées comme ne relevant pas du mandat de l'Unité d'enquête comprennent toutes celles transmises à d'autres divisions ou à l'Unité de vérification du Bureau.

*Figure 10. Issue des plaintes classées en 2013*



84. L'Unité d'enquête a publié 11 rapports d'enquête. En outre, six mémorandums ont été rédigés pour des cas qui ne nécessitaient pas un rapport complet ou dans lesquels les allégations n'étaient pas fondées, mais dont les conclusions et/ou les observations devaient être transmises à la direction. L'Unité d'enquête a pour objectif de classer les plaintes dans les six mois de leur réception. En 2013, la durée moyenne entre la réception et le classement des plaintes a été légèrement inférieure à six mois.

85. La majorité des enquêtes de 2013 ont concerné des membres du personnel de la FAO ou des sous-traitants/soumissionnaires sur le terrain (où les risques pour l'Organisation ont augmenté parallèlement à la décentralisation en cours depuis peu de temps). Les investigations sur le terrain exigent généralement davantage de ressources (temps de travail et voyages), comparé à celles qui se déroulent au Siège, et contribuent donc à alourdir la charge de travail d'enquête du Bureau.

86. Le Bureau de l'Inspecteur général a continué de consacrer son attention et ses ressources aux affaires sensibles en Somalie, qui mettaient en cause plusieurs sous-traitants et partenaires opérationnels. Un grand nombre des affaires traitées en 2013 étaient liées au programme d'opérations d'urgence. Compte tenu des risques inhérents à ces opérations qui, dans certaines parties du pays, échappent aux processus de supervision habituellement imposés par la FAO en raison des conditions de sécurité dans lesquelles elles se déroulent, le Bureau et le Département de la coopération technique se sont mis d'accord pour intensifier le travail de l'Unité d'enquête dans le cadre du programme somalien. Cela comprend l'affectation exclusive de l'équivalent d'un enquêteur au programme à partir de la fin 2012, doublée d'un suivi renforcé par le Bureau de la FAO en Somalie, afin d'effectuer un suivi systématique des allégations et indications concernant d'éventuels détournements de fonds, en particulier dans le cadre du programme Espèces contre travail et s'agissant des éléments du programme liés aux intrants agricoles. Le Bureau collabore étroitement avec le Bureau de la FAO en Somalie et le Département de la coopération technique en ce sens.

87. On trouvera ci-après quelques exemples d'affaires classées en 2013 et dont les conclusions ont débouché ou déboucheront probablement sur des mesures disciplinaires et/ou sur des enseignements pour l'avenir. Ces exemples ont été choisis parce qu'ils illustrent les principaux problèmes soumis à enquête pour l'année considérée.

- **Affaire n°1.** Une enquête a établi que des protocoles d'accord avaient été signés avec des sociétés dans lesquelles d'anciens membres du personnel de la FAO et fonctionnaires du gouvernement avaient des intérêts. Le Bureau de l'Inspecteur général a conclu qu'une partie des travaux confiés n'avait pas été effectuée ou ne l'avait été que partiellement. En outre, il a découvert des éléments permettant de prouver qu'un fonctionnaire du gouvernement

participant au projet était fondé de pouvoir pour un compte bancaire de l'un des partenaires opérationnels recrutés et que d'anciens membres du personnel prenaient part à la sélection et la supervision des entités sous contrat. Le Bureau a recommandé que les associations et les anciens membres du personnel soient interdits de toute collaboration future avec la FAO. En outre, la FAO étudie avec les autorités locales la possibilité de renvoyer cette affaire devant un tribunal pénal ou civil, y compris pour récupérer les fonds obtenus de manière frauduleuse.

- **Affaire n°2.** Une enquête a établi qu'une ONG n'avait pas signalé et avait sciemment donné une version inexacte des dérives par rapport à un système devant être mis en œuvre avec les bénéficiaires dans le cadre d'un protocole d'accord signé avec la FAO. Cette dernière a résilié tous les contrats conclus avec l'ONG en question et l'a interdite de participer à de futurs appels d'offres ou contrats avec elle. La direction envisage la restitution des fonds.
- **Affaire n°3.** Une enquête sur des allégations de sous-exécution, par une ONG, des activités d'un programme a établi que l'ONG en question n'avait pas respecté les activités planifiées et les modalités relatives aux versements de fonds à des bénéficiaires. Le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que l'ONG s'était considérablement éloignée des termes du contrat et a recommandé d'envisager de l'éliminer de la liste des partenaires potentiels et de s'abstenir de l'inviter à participer à des appels d'offres à l'avenir. La direction réfléchit actuellement à la suite à donner à cette affaire.
- **Affaire n°4.** Une enquête a établi qu'un fonctionnaire n'avait pas supervisé comme il convenait une procédure d'achat placée sous sa responsabilité et que ses actions et omissions avaient permis une manipulation des soumissions par les fournisseurs. L'enquête a également conclu que cela avait abouti à des pertes financières réelles pour l'Organisation car les contrats n'avaient pas été accordés au moins-disant ni à l'offre acceptable d'un point de vue technique. Le fonctionnaire concerné a présenté sa démission, qui a été acceptée par la FAO.
- **Affaire n°5.** Une enquête a établi que, pendant près de six ans, un fonctionnaire avait présenté, dans le cadre du plan d'assurance médicale de l'Organisation, des factures et prescriptions falsifiées à l'appui de ses demandes de remboursement de dépenses de santé, pour elle-même et les personnes à sa charge. La direction examine actuellement cette affaire.

#### *Procédures de prise de sanctions à l'encontre de fournisseurs de la FAO*

88. Le Bureau de l'Inspecteur général, le Service des contrats et achats et la Division des affaires juridiques ont rédigé conjointement un projet de procédures de prise de sanctions contre les fournisseurs coupables d'inconduite. Ces procédures ont été publiées à la fin de 2013 et ont pris pleinement effet en janvier 2014. Elles contribueront à la mise en œuvre du modèle de cadre de sélection des fournisseurs adopté par le Conseil des chefs de secrétariat (CCS) en 2012, qui doit être appliqué à l'ensemble du système des Nations Unies.

### **VIII. Inspections et autres services de conseil**

89. Outre les vérifications et enquêtes menées régulièrement suite à des allégations d'inconduite, le Bureau de l'Inspecteur général procède à des inspections sur des thèmes ou manifestations spécifiques dans le but de clarifier les faits ou de fournir des informations qui viendront étayer les décisions prises par la direction. En 2013, il a mené à bien des inspections concernant des projets en Zambie et au Mozambique, le Bureau de liaison à Genève, la procédure de recours interne de la FAO et un incident lié à la sécurité au Pakistan.

90. Par ailleurs, le Bureau a répondu à plus de 50 autres demandes d'avis et de services consultatifs de courte durée en 2012. Ces travaux ont englobé: des observations et avis sur 18 nouveaux accords de partenariat; l'examen de plusieurs accords relatifs à des projets; des clauses de vérification dans divers projets de contrats conclus avec des bailleurs de fonds; l'examen de la nouvelle politique de placement de la FAO; et des observations sur différents rapports du Corps commun d'inspection (CCI) et différentes activités inscrites dans le PAI avant leur achèvement en 2013.

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

91. Le Conseil de la FAO a approuvé, en avril 2011, la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'Inspecteur général, laquelle a été intégrée dans la Charte de celui-ci. Conformément à cette politique, les rapports de vérification et les rapports présentant les enseignements tirés des enquêtes publiées depuis le 12 avril 2011 inclus peuvent être consultés par les Représentants permanents ou les personnes désignées par ceux-ci sur demande directe auprès de l'Inspecteur général. En novembre 2012, pour faciliter la mise en œuvre de la politique, le Comité financier a approuvé une version révisée, qui autorise la consultation en ligne des rapports depuis un site distant, et plus seulement dans les locaux du Bureau de l'Inspecteur général. Les informations sur les rapports du Bureau de l'Inspecteur général publiés et accessibles dans le cadre de la politique seront régulièrement mises à jour sur le site Web des représentants permanents, et une solution Internet sécurisée a été déployée et configurée en 2013 pour permettre l'accès aux rapports en mode «lecture seule», comme le prévoit la politique. Trois demandes de consultation en ligne à distance concernant les quatre rapports de vérification ci-dessous ont été soumises par trois membres en 2013, et ces demandes ont toutes abouti, conformément à la politique en vigueur, sans que les textes soient tronqués ni réécrits et, ce, dans le respect des délais fixés:

- AUD 0312 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Ouganda
- AUD 0912 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Pérou
- AUD 2212 – Recrutement
- AUD 0513 – Examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des normes IPSAS à la FAO.

## **X. Gestion du Bureau de l'Inspecteur général**

### **A. Gestion des activités et des capacités internes du Bureau**

#### *Dotation en personnel et budget*

92. Un examen de l'organisation de l'Unité de vérification a été entrepris au second semestre de 2013 dans le cadre de la suite donnée par l'Organisation aux décisions de la Conférence de la FAO relatives au Programme de travail et budget (PTB) 2014-2015. Compte tenu du fait qu'il faut réduire le budget du Programme ordinaire du Bureau de l'Inspecteur général d'environ 900 000 USD par rapport au projet de PTB initial (et de 400 000 USD par rapport au budget de 2012-2013) en ponctionnant presque exclusivement sur les dépenses de personnel, un organigramme plus resserré, composé de trois vérificateurs principaux de classe P5 qui travailleront directement sous les ordres de l'Inspecteur général, a été adopté; les effectifs de l'Unité de vérification basés au Siège ont été diminués de deux postes de vérificateur de classe P3; et deux postes de vérificateur basés dans des bureaux régionaux ont été déclassés, ce qui devrait faciliter la rotation des vérificateurs entre les postes basés au Siège et ceux des bureaux régionaux. Les changements concernant les postes ont été intégrés dans les ajustements apportés au PTB 2014-2015 approuvés en décembre 2013 par le Conseil.

93. Ainsi, au 31 décembre 2013, le Bureau de l'Inspecteur général comptait 25 postes approuvés, à savoir celui de l'Inspecteur général, 18 fonctionnaires du cadre organique, dont quatre détachés dans les bureaux régionaux – au Caire, à Bangkok, à Accra et à Santiago du Chili – et 6 postes des services généraux. L'**Annexe B** du présent rapport fait le point de la situation des effectifs du Bureau, en précisant la répartition par sexe et par pays, à la fin de 2013. À la fin de l'année, le personnel de catégories D et P comprenait neuf hommes et six femmes, et toutes les régions y étaient représentées. Si l'on considère l'ensemble du personnel du cadre organique dont il dispose, le Bureau possède toutes les compétences nécessaires dans les six langues officielles ainsi qu'en italien.

94. Fin 2013, deux postes de vérificateur (classes P5 et P4) et deux postes d'enquêteur (P4 et P3) étaient vacants. En février 2014, les deux postes de vérificateur ont été pourvus au moyen d'un transfert interne et d'une promotion, celle-ci ayant entraîné la vacance d'un nouveau poste de

vérificateur de classe P4. La procédure de recrutement visant à pourvoir les postes d'enquêteur se poursuit.

*Programme d'assurance qualité et d'amélioration des vérifications*

95. Une évaluation externe de la qualité de la fonction enquête a été réalisée en juin 2013. Elle a conclu que le Bureau de l'Inspecteur général était globalement en conformité avec les normes internationales en matière d'enquête et que la gestion des affaires, la documentation et l'établissement de rapports étaient satisfaisants. La plupart des recommandations ont été transmises au Bureau (y compris pour ce qui concerne le perfectionnement du système de gestion des affaires; les dossiers d'enquête supplémentaires; la clarification des activités d'inspection du Bureau; la systématisation des examens périodiques portant sur la sécurité matérielle et logique des dossiers d'enquête; et le manque d'activités de sensibilisation et de formations sur la lutte contre les fraudes au sein de la FAO) mais certaines ont été communiquées à la direction de l'Organisation et au Comité de vérification (y compris des recommandations tendant à harmoniser les définitions de politique intérieure concernant la fraude; à revoir les responsabilités dans le cadre des enquêtes liées à des cas de harcèlement et de l'examen préliminaire des plaintes pour représailles; à revoir les échéances prévues par les Directives de la FAO sur les enquêtes administratives internes pour aviser les personnes faisant l'objet d'une plainte; à améliorer la politique en matière de saisie de données et la procédure de renvoi des cas avérés de fraude et de corruption aux autorités nationales afin qu'elles engagent des poursuites judiciaires). À la fin de l'année dernière, la mise en œuvre d'un grand nombre de recommandations concernant le Bureau de l'Inspecteur général était achevée et celle de la plupart des recommandations en suspens était en cours. Le Bureau collaborera avec les services compétents de la FAO afin d'examiner les recommandations sur la politique à mener pendant l'année à venir. L'état d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations fait l'objet de rapports périodiques soumis à la direction et au Comité de vérification de la FAO.

*Intégration des considérations de parité hommes-femmes dans les activités du Bureau*

96. En 2013, les agents de contact pour les questions de parité du Bureau de l'Inspecteur général ont continué de collaborer avec les autres parties concernées de l'Organisation afin de répondre à l'engagement pris par celle-ci, dans sa politique en faveur de l'égalité hommes-femmes, de mettre en place d'ici à 2015 une évaluation annuelle, confiée à la fonction de vérification, de la capacité de la FAO de respecter son mandat en matière d'égalité entre les sexes dans les effectifs, au Siège et au niveau des régions et des pays. Le programme de vérification des bureaux de pays a été renforcé de manière à incorporer une section chargée exclusivement d'évaluer: la capacité des bureaux de pays de promouvoir et de mettre au point des programmes en faveur de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes; la mesure dans laquelle les objectifs relatifs à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes ont été pris en considération dans la mise en œuvre des programmes de terrain et font l'objet d'un contrôle et de rapports systématiques; et la mesure dans laquelle les bureaux de pays ont intégré les principes de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans leur dotation en personnel et leurs opérations.

*Mise en œuvre du Système de gestion et d'évaluation de la performance*

97. En 2013, le Bureau a continué de participer pleinement au Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) de l'Organisation. Le PEMS est le système d'évaluation de la performance de la FAO et fait partie intégrante de la stratégie de l'Organisation en matière de ressources humaines, tout en ayant des liens avec d'autres aspects clés, notamment la gestion des carrières. Des plans de travail annuels, liés aux résultats d'activité de l'Unité du Bureau dans le cadre de planification et de budgétisation de la FAO, ont été définis pour l'ensemble du personnel. Les éléments du processus relatifs à la planification des résultats, à l'évaluation et au perfectionnement contribuent à améliorer les échanges internes au Bureau au sujet de la performance et représentent un aspect central des programmes d'assurance qualité et d'amélioration des vérifications mis en place par celui-ci pour les groupes d'enquête et de vérification.

*Perfectionnement professionnel*

98. Les formations offertes au personnel du Bureau de l'Inspecteur général concernent principalement la vérification des comptes/les enquêtes, la gestion, les langues et les technologies. Les besoins de formation de chaque collaborateur sont déterminés en début d'année dans le cadre du plan de perfectionnement individuel compris dans le PEMS. Quant aux besoins plus généraux, ils font l'objet de sessions de formation en groupe en cours d'année, autant que possible en collaboration avec des homologues des autres organismes ayant leur siège à Rome ou encore d'autres organismes des Nations Unies ou organisations intergouvernementales.

99. Deux membres du personnel du Bureau appartenant au cadre organique ont participé en 2013 à la formation dispensée dans le cadre du Programme de perfectionnement du personnel d'encadrement. Des cours ont été organisés en interne pendant l'année à l'intention des membres du personnel chargé de la vérification des comptes afin de les familiariser avec le nouveau Système mondial de gestion des ressources (SMGR) et l'incidence de celui-ci sur les activités de vérification dans les bureaux décentralisés. Deux vérificateurs internes ont participé à une formation externe sur la vérification de l'optimisation des ressources à l'Institut des vérificateurs internes et sur la gestion des risques opérationnels à la Banque mondiale. Un enquêteur a participé à une session de formation consacrée aux enquêtes sur les cas d'exploitation et d'abus sexuels, organisée par le PAM en collaboration avec l'école de police suédoise. Des fonctionnaires du Bureau de l'Inspecteur général ont également assisté à des réunions techniques des représentants des services de vérification interne des comptes (RIAS) et des réseaux de RIAS des organismes des Nations Unies (UN-RIAS) qui se sont tenues à la FAO en 2013 et ont participé à une journée de formation organisée conjointement par les organismes ayant leur siège à Rome à l'intention de leurs fonctionnaires chargés des vérifications, des inspections et des enquêtes (on trouvera des précisions sur cette activité dans la section ci-dessous).

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

*Coordination avec d'autres organes de contrôle de la FAO et le Bureau de l'éthique*

100. Durant l'année, le Bureau de l'Inspecteur général s'est régulièrement concerté avec le Bureau de l'évaluation (OED) et le Commissaire aux comptes afin d'examiner leurs plans de travail respectifs et de s'assurer qu'ils ne se chevauchaient pas inutilement. Il s'agissait également d'aider ces deux entités à planifier les tâches qui leur étaient dévolues. Le Bureau a par ailleurs organisé, en collaboration avec l'OED, un atelier ayant pour objet de présenter le registre des risques et la méthode de planification des audits en fonction des risques dans le but de renforcer la coopération entre les deux bureaux.

101. Le Bureau de l'Inspecteur général et le personnel chargé de la vérification externe des comptes se sont réunis à plusieurs reprises en 2013 afin de coordonner leurs activités de vérification respectives, notamment l'examen de la mise en œuvre du Système mondial de gestion des ressources (SMGR) et des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), et celui des opérations administratives et financières des bureaux décentralisés. À l'occasion de la mise à jour du registre des risques, de l'élaboration du plan de vérification des comptes de l'exercice biennal 2014-2015 et de la définition des différentes missions d'audit, le Bureau a examiné et pris en compte les problèmes et recommandations que les Commissaires aux comptes avaient présentés à la direction dans leurs lettres de recommandations.

102. Le Bureau de l'Inspecteur général a eu des échanges tout au long de l'année avec le Bureau de l'éthique. Dans certains cas, les plaintes reçues par le Bureau de l'Inspecteur général ont été renvoyées au Bureau de l'éthique et inversement lorsque ces plaintes relevaient du mandat de l'autre. Le Bureau de l'éthique a contribué à mieux faire connaître le mandat et les politiques de lutte contre la fraude du Bureau de l'Inspecteur général dans le cadre de ses activités de formation. Les vérifications pratiquées par le Bureau de l'Inspecteur général ont fourni au Bureau de l'éthique des informations qui ont contribué à la conception des formations de sensibilisation aux questions éthiques sur les sites décentralisés.

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

103. Le Bureau de l'Inspecteur général est demeuré un membre actif des réseaux professionnels de vérification des comptes et d'enquête existant dans le système des Nations Unies et dans le secteur plus large des organisations internationales.

104. Donnant suite à la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination a décidé d'accorder la priorité aux vérifications internes communes à l'échelle du système des Nations Unies, comme l'initiative «Unis dans l'action». Les services de vérification des organismes des Nations Unies, y compris le Bureau de l'Inspecteur général, donnent suite collectivement à cette décision par le biais de leur réseau professionnel UN-RIAS.<sup>2</sup> En 2013, le Bureau a participé à une vérification commune au Pakistan dans le cadre de l'initiative «Unis dans l'action». Par ailleurs, une vérification commune pilote a été réalisée en République démocratique du Congo au titre du programme ONU-REDD; elle a été effectuée par un cabinet d'audit pour le compte des services de vérification interne du PNUD, de la FAO et du PNUE et financée par ledit programme. La mise en place d'un cadre global commun des Nations Unies pour les vérifications, qui vient remplacer divers dispositifs créés à des fins spécifiques, constitue une priorité pour UN-RIAS et devrait être achevée en 2014.

105. La quarante-quatrième réunion plénière des RIAs et la septième réunion UN-RIAS ont eu lieu en septembre 2013 dans les locaux de la FAO. L'Inspecteur général a coprésidé les séances et des vérificateurs des trois organismes ayant leur siège à Rome ont assumé les fonctions de rapporteur et les fonctions logistiques au sein d'équipes communes.

106. La réunion plénière, qui avait pour thème «Vérifier ce qui compte», a bénéficié de la participation active de membres et d'observateurs de l'Institut des vérificateurs internes, du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et du Corps commun d'inspection; des exposés ont été présentés par trois des quatre grands cabinets d'audit (Big 4) ainsi que par les services de vérification d'un grand organisme de développement national et une société multinationale du secteur privé. Les trois organismes ayant leur siège à Rome qui avaient organisé cette réunion ont reçu des retours très favorables de la part de l'ensemble des membres pour la pertinence et la qualité du programme et des exposés. Les thèmes suivants ont notamment été abordés:

- Faire coïncider l'étendue des vérifications internes avec les objectifs stratégiques de l'Organisation
- Le rôle des vérifications internes dans la transformation de l'Organisation
- Évaluer l'efficacité de l'assurance
- Vérifier ce qui compte dans le domaine des technologies de l'information
- Formuler des opinions en matière d'assurance
- Les meilleures pratiques concernant l'établissement et la communication des rapports de vérification
- Les mesures innovantes faisant suite aux recommandations issues des vérifications
- Messages adressés aux membres des RIAs émanant d'une étude de 2013 faisant un bilan de la profession de vérificateur interne, réalisée par un cabinet d'audit appartenant aux Big 4
- Vérifier ce qui compte: le point de vue d'un organisme de développement national.

107. L'Inspecteur général a été reconduit dans ses fonctions de coprésident de la réunion plénière des RIAs pour 2013-2014.

108. Le Bureau de l'Inspecteur général a par ailleurs collaboré avec ses homologues du PAM et du FIDA à l'évaluation d'un appel d'offres organisé par le PAM dans le but de passer des accords à long

---

<sup>2</sup> Le RIAs est le réseau des représentants des services de vérification interne des organismes des Nations Unies, des institutions financières multilatérales et des organisations connexes (le réseau professionnel des services de vérification interne des organisations intergouvernementales). UN-RIAs est un sous-groupe de ce réseau rassemblant les organismes des Nations Unies.



terme avec des entreprises qui pourraient lui fournir un soutien dans le cadre de vérifications et d'enquêtes réalisées dans le monde entier. Le Bureau pourra s'inspirer de ces accords le moment venu, en particulier lorsqu'un soutien sera requis sur le plan local pour compléter ses missions de vérification et d'enquête ou se substituer à ces missions.

109. Une nouvelle session annuelle commune rassemblant l'ensemble des personnels chargés des fonctions de vérification, d'inspection et d'enquête dans les trois organismes ayant leur siège à Rome a été organisée en 2013, dans les locaux du PAM, afin de renforcer la coopération, les interactions et la constitution de réseaux, ainsi que les échanges de renseignements à jour entre les organismes participants. Une soixantaine de fonctionnaires ont assisté à la réunion de cette année. Cette manifestation, qui s'est tenue sur une journée, a donné lieu à deux exposés présentés par des intervenants extérieurs et deux séances en petits groupes devant permettre aux participants des sections de vérification et d'enquête d'aller plus loin dans l'examen des questions d'intérêt commun et des possibilités de coordination.

110. En septembre 2013, un vérificateur principal du Bureau a participé à la quatorzième Conférence des enquêteurs internationaux et de son sous-groupe des Nations Unies, qui s'est tenue dans les locaux de la Banque africaine de développement en Tunisie. Cette conférence annuelle rassemble les fonctions d'enquête des organismes des Nations Unies, des banques de développement multilatérales et d'autres organisations intergouvernementales telles que l'Office européen de lutte anti-fraude. Plus de 120 spécialistes des organisations membres y ont participé. L'Enquêteur principal, qui est membre du secrétariat organisateur de la Conférence, est intervenu dans le cadre d'une réunion spéciale sur la conduite d'enquêtes dans les pays en conflit et les pays fragilisés.

111. La Conférence a approuvé les principes et directives à caractère général pour la réalisation de vérifications externes par les bureaux d'enquête, qui avaient été élaborées par un groupe de travail composé de représentants de divers organismes, y compris la FAO. Plusieurs thèmes pertinents ont été abordés dans le cadre d'ateliers et de séances plénières de la Conférence, notamment les thèmes suivants: droits et obligations dans le cadre des enquêtes d'établissement des faits; enquêter sur les cas de harcèlement: règles et pratiques; examen analytique des politiques de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements dans trois organismes distincts.

## Annexe A i)

*Répartition par catégorie des risques couverts en 2013*

			Nombre de risques	
Catégorie	Sous-catégorie	Domaine à risque (fonction/processus/entité)	Élevés	Moyens
Gouvernance	Système de contrôle interne	Procédures administratives / cadre de contrôle interne	2	-
	Résultats de la direction de haut niveau	Mise en œuvre des recommandations	1	-
Planification, budgétisation et rapports	Planification et budgétisation	Gestion du budget	-	1
Gestion financière	Comptabilité	Comptabilité / Comptabilité décentralisée	-	4
	Procédures de contrôle financier	Avances/sorties de fonds effectuées par les bureaux décentralisés/ autorisation des budgets de terrain	2	1
	Établissement des états financiers	Respect des normes comptables	1	-
	Trésorerie	Gestion des mouvements de trésorerie	-	1
Ressources humaines	Formation professionnelle	Politiques des ressources humaines hors personnel	1	-
	Recrutement	Recrutement des représentants de la FAO	(2)	-
	Recrutement	Recrutement des ressources humaines hors personnel	-	2
Achats, gestion des actifs et des installations	Gestion des actifs et des installations	Biens mobilisables et non mobilisables de la FAO et des projets	1	1
	Gestion des contrats	Gestion des contrats/ suivi des contrats	-	4
	Achats	Achats pour les unités hors Siège/ protocoles d'accord / processus d'achat	-	6
Services administratifs et autres services	Respect des politiques et procédures administratives	Respect des politiques et procédures administratives	1	-
	Autres services	Groupement d'achats du personnel / Mutuelle de crédit	-	2
	Gestion des voyages	Voyages de service	-	2

Gestion des technologies et systèmes d'information	Planification et organisation	Gestion des projets (COBIT - PO10)	Couvert par le programme GRMS (dans le cadre de la réforme de la FAO)	
Gestion des connaissances, communication et relations extérieures	Publications	Publications	(1)	-
Sûreté, sécurité et poursuite des activités	Sécurité	Sécurité sur le terrain	2	-
Bureaux décentralisés	Bureaux décentralisés	Stratégie des bureaux décentralisés / administration des grands contrats (agence de voyage, entretien des bâtiments, nettoyage, courrier) / personnel fourni par les gouvernements	3	8
Gestion des programmes de terrain	Élaboration et approbation des projets	Élaboration et approbation des projets de secours d'urgence et des autres projets / durabilité de l'impact des projets	4	3
	Gestion et exécution des projets	Gestion et exécution des projets de secours d'urgence et des autres projets	-	2
	Suivi des projets	Distribution d'intrants / suivi des projets / outils de suivi	5	-
Réformes	Réformes	Réforme de la FAO (PAI global) / GRMS / Normes IPSAS	4	4
<b>Total (note 1)</b>			<b>27</b>	<b>41</b>

Note: Le total ne tient pas compte des vérifications en cours, qui sont indiquées par des chiffres entre parenthèses dans le tableau ci-dessus.

Annexe A ii)

## Bureau de l'Inspecteur général

### Rapports publiés en 2013 au titre de la politique de la FAO en matière de communication

#### Rapports de vérification des activités à l'échelle de l'Organisation

Objet	Rapports publiés
Vérification de la gestion des comptes communs à la FAO (facturation à l'utilisateur des services d'appui)	AUD 0213
Vérification du Programme de coopération technique Note: Dans le souci de publier le présent rapport dans des délais raisonnables, le rapport AUD 0313 a été traité dans le rapport annuel 2012 du Bureau de l'Inspecteur général, les travaux d'évaluation et de rédaction du rapport ayant été réalisés en grande partie en 2012.	AUD 0313
Examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des normes IPSAS à la FAO	AUD 0513
Inventaire physique du Groupement d'achats du personnel, 2012	AUD 0613
Sécurité des bureaux, du personnel et des biens de la FAO (suivi)	AUD 1713
Rapport récapitulatif sur la mise en œuvre des recommandations des vérificateurs	AUD 2913
Vérification des opérations et activités du Programme de coopération Sud-Sud	AUD 3113
Gestion des infrastructures	AUD 3213
Progrès dans la mise en œuvre des normes IPSAS Note: Dans le souci de publier le présent rapport dans des délais raisonnables, le rapport AUD 0314 a été traité dans le rapport annuel 2013 du Bureau de l'Inspecteur général, les travaux d'évaluation et de rédaction du rapport ayant été réalisés en grande partie en 2013.	AUD 0314
Vérification suite à la clôture du Programme GRMS Note: Dans le souci de publier le présent rapport dans des délais raisonnables, le rapport AUD 0414 a été traité dans le rapport annuel 2013 du Bureau de l'Inspecteur général, les travaux d'évaluation et de rédaction du rapport ayant été réalisés en grande partie en 2013.	AUD 0414

**Rapports de vérification des activités décentralisées**

<b>Objet</b>	<b>Rapports publiés</b>
<b>Vérifications thématiques</b>	
Rapport sur les pratiques administratives et la gestion financière récapitulant les vérifications des comptes des bureaux de pays de la FAO réalisées en 2012 et 2013 <i>Note: Dans le souci de publier le présent rapport dans des délais raisonnables, le rapport AUD 0514 a été traité dans le rapport annuel 2013 du Bureau de l'Inspecteur général, les travaux d'évaluation et de rédaction du rapport ayant été réalisés en grande partie en 2013.</i>	AUD 0514
Décentralisation des opérations TCE et intégration dans les activités de développement	AUD 0713
<b>Bureaux régionaux et sous-régionaux et bureaux de liaison</b>	
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de liaison de la FAO au Japon	AUD 1513
Vérification de portée limitée des comptes du Bureau sous-régional de la FAO pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (SNG)	AUD 1813
<b>Représentations de la FAO et programmes et projets associés:</b>	
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Équateur	AUD 0113
Représentation de la FAO en RDC - Vérification des projets financés par des fonds communs	AUD 0413
Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Burundi	AUD 0813
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Argentine	AUD 0913
Vérification approfondie de la Représentation de la FAO en République centrafricaine	AUD 1013
Vérification approfondie de la Représentation de la FAO au Cambodge	AUD 1113
Examen des problèmes critiques ayant une incidence sur la création et les grandes orientations du Bureau de la FAO au Soudan du Sud	AUD 1213
Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Laos	AUD 1313
Programme de terrain et opérations de la FAO en Somalie	AUD 1413
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Guatemala	AUD 1913

<b>Objet</b>	<b>Rapports publiés</b>
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Guyana	AUD 1613
Examen de certains processus administratifs, financiers et opérationnels et des mécanismes de contrôle connexes: Bureau de la FAO au Soudan du Sud	AUD 2013
Représentation de la FAO au Mozambique: Vérification approfondie	AUD 2113
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO à la Trinité-et-Tobago	AUD 2213
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Afrique du Sud	AUD 2313
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Afghanistan	AUD 2413
Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Pakistan	AUD 2513
Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Sri Lanka	AUD 2613
Représentation de la FAO en Haïti: Vérification de la gestion financière et des pratiques administratives	AUD 2713
Vérification approfondie: Représentation de la FAO à Cuba	AUD 2813
Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Brésil	AUD 3013
Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Tchad	AUD 3313
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Indonésie	AUD 3413

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

<b>Objet</b>	<b>Rapports publiés</b>
Aucun	

## Annexe A iii)

**Résumé des résultats des rapports publiés en 2013 portant sur des vérifications de bureaux décentralisés<sup>3</sup>***AUD 0113 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Équateur*

La gestion du programme de pays et des opérations par la Représentation a été jugée globalement **satisfaisante**; la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle dans leur ensemble sont apparues **déficientes** en raison de diverses lacunes constatées dans les mécanismes de contrôle, en particulier dans les secteurs de la comptabilité, de la gestion des actifs, des sorties de fonds et des voyages, qui sont des legs des administrations antérieures à l'arrivée du nouveau Représentant de la FAO. Le respect des normes de sécurité a lui aussi été jugé **déficient**; mais le contrôle informatique est apparu **satisfaisant**.

Selon le Bureau de l'Inspecteur général, la situation du Bureau équatorien montre bien qu'il faut éviter de laisser les postes de Représentant de la FAO vacants pendant trop longtemps car il s'agit là de l'un des principaux facteurs ayant entraîné les irrégularités constatées. Le nouveau Représentant de la FAO et le personnel de la Représentation ont mené, avec le soutien de la Division des finances, des efforts considérables pour remédier aux défaillances observées dans la gestion du Bureau et des projets et pour améliorer l'ensemble des mécanismes de contrôle du Bureau.

Le rapport contenait 20 recommandations destinées à améliorer les opérations, les pratiques administratives et la gestion financière de la Représentation, ainsi que ses pratiques dans les domaines de la sécurité et des technologies de l'information. Le Bureau de l'Inspecteur général a également souligné qu'il était important de désigner dès que possible un nouveau Représentant adjoint de la FAO pour l'administration. En outre, il a recensé 21 problèmes de conformité lors de la vérification, pour lesquels il a émis des rappels. Ces recommandations et problèmes de conformité ont été portés à la connaissance du Représentant de la FAO et d'autres hauts responsables de la Représentation et ont été relayés, dans un cas, au Bureau régional. Les mesures recommandées ont été approuvées et des initiatives ont été prises pour y donner suite.

*AUD 0413 – Représentation de la FAO en République démocratique du Congo (RDC) - Vérification des projets financés par des fonds communs*

La vérification avait pour objectif d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la Représentation en ce qui concerne: i) la gestion du pôle Sécurité alimentaire en RDC; ii) la sélection des partenaires opérationnels; iii) le contrôle exercé sur les partenaires opérationnels; et iv) la gestion de la mise en œuvre des projets.

La gestion du pôle Sécurité alimentaire par la FAO donne satisfaction. La Représentation pourrait toutefois améliorer le contrôle des activités du pôle, accroître la mobilisation des ressources et élaborer des instructions permanentes.

La sélection des partenaires opérationnels est **satisfaisante** dans l'ensemble mais la Représentation devrait mettre au point un système permettant de contrôler les protocoles d'accord afin de s'assurer que ces derniers sont exécutés en temps voulu. La Représentation devrait également veiller à ce que les modifications apportées aux objectifs et activités des projets soient notifiées au comité de gestion du fonds commun afin qu'elles puissent être approuvées par ce dernier et prises en considération dans le cadre logique des projets.

Le Bureau de l'Inspecteur général a formulé dix recommandations, qui ont été approuvées par la Représentation, visant à améliorer la gestion du pôle Sécurité alimentaire, la sélection et le contrôle des partenaires opérationnels et la gestion de la mise en œuvre des projets.

---

<sup>3</sup> Ces évaluations rendent compte de la situation générale des opérations de la FAO dans le pays concerné au moment de la vérification et ne devraient pas nécessairement être interprétées comme une évaluation de la performance individuelle du Représentant de la FAO.

*AUD 0813 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Burundi*

Trois des quatre domaines couverts par la vérification – à savoir la gestion du programme de pays et des opérations, les finances et l'administration, et les technologies de l'information – ont été jugés globalement **satisfaisants**. Le respect des normes de sécurité est quant à lui apparu **déficient**.

Le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que le Représentant de la FAO par intérim et la Représentation avaient rempli de manière satisfaisante leurs fonctions consistant à apporter une assistance et un soutien au Burundi, conformément au mandat fixé par la FAO. Tous les partenaires importants avec lesquels le Bureau s'est entretenu ont reconnu la contribution apportée par la Représentation et son personnel. L'exécution des programmes de terrain a été jugée satisfaisante dans l'ensemble, les pratiques s'étant améliorées en ce qui concerne la gestion et la mise en œuvre des projets. Cependant, certains retards ont été observés dans la mise en œuvre des projets, et une attention plus grande pourrait être portée à la durabilité. Trois recommandations ont été formulées à cet égard. La Représentation les a approuvées et s'emploie à régler ces problèmes.

La Représentation a mis en place des procédures de contrôle raisonnables en matière de finances et d'administration et on a constaté une amélioration sensible dans ce domaine par comparaison avec la situation prévalant lors de la dernière vérification effectuée par le Bureau de l'Inspecteur général. Toutefois, plusieurs lacunes et défaillances ont été relevées par les vérificateurs, qui ont formulé cinq recommandations et mis en évidence six problèmes de conformité, pour lesquels le Bureau a émis des rappels. Le Représentant de la FAO a approuvé l'ensemble des mesures recommandées et a commencé à les mettre en œuvre avant même l'achèvement de la mission de vérification.

*AUD 0913 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Argentine*

Les fonctions finances et administration, de même que les technologies de l'information, ont été jugées globalement **déficientes**. La sécurité a quant à elle été considérée comme **satisfaisante**. En ce qui concerne ces domaines de vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que les fonctions contrôle de gestion, comptabilité, gestion des actifs, achats, opérations bancaires et mouvements de trésorerie et technologies de l'information, en particulier, étaient déficientes. Sur les 51 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau a estimé que 27 d'entre eux étaient **satisfaisants**, 21 étaient **déficients** et trois **gravement déficients**.

Les vérificateurs ont fait 25 recommandations et mis en évidence 11 problèmes de conformité pour lesquels ils ont émis des rappels visant à remédier aux lacunes et défaillances observées. Le Représentant de la FAO alors en poste a approuvé les mesures recommandées.

*AUD 1013 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en République centrafricaine*

La vérification a eu lieu avant la grave dégradation de la situation du pays au début de 2013. La stratégie de la Représentation et la coopération avec les parties prenantes, de même que le respect des normes de sécurité et des règles applicables aux technologies de l'information avaient alors été jugés globalement **satisfaisants**. La gestion des opérations, la gestion financière et les pratiques administratives étaient quant à elles apparues **déficientes**, certains domaines ayant connu une dégradation depuis la vérification précédente.

Le Bureau de l'Inspecteur général a noté que la Représentation avait aidé le gouvernement à élaborer les objectifs stratégiques nationaux en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire. La Représentation avait travaillé en étroite collaboration avec le gouvernement et les autres parties prenantes, notamment les donateurs et d'autres organismes des Nations Unies, à la formulation d'une stratégie d'intervention de la FAO dans le pays tenant compte des priorités nationales. Toutefois, il fallait encore améliorer la gestion et la mise en œuvre des projets. La Représentation devait, en particulier, remédier aux insuffisances constatées lors de la vérification des bureaux auxiliaires en ce qui concerne la validité et le respect des critères de sélection applicables aux bénéficiaires, et elle devait mettre en place des mécanismes de contrôle pour améliorer la gestion de la mise en œuvre des projets. Le rapport contenait six recommandations relatives au programme de pays et aux opérations.



Les vérificateurs ont constaté des lacunes dans divers secteurs administratifs, notamment: des transactions enregistrées avec des codes comptables erronés et le manque de documentation à l'appui des ajustements comptables; des registres d'actifs dépassés et le manque de registres d'actifs pour les intrants des projets dans les bureaux auxiliaires; l'absence d'une véritable liste de fournisseurs et d'un plan d'achats annuel et la faiblesse des mécanismes de contrôle des bons de commande/protocoles d'accord; des retards dans la communication des rapports à la Division des finances sur les postes des relevés bancaires en suspens depuis longtemps; et une séparation inadéquate des fonctions incompatibles en l'absence d'un assistant administratif du Représentant de la FAO. Les vérificateurs ont formulé quatre recommandations et mis en évidence 21 problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes et insuffisances observées dans tous les secteurs relevant des finances et de l'administration.

En outre, une recommandation a été faite en ce qui concerne la sécurité, et deux problèmes de conformité ont été constatés dans le domaine des technologies de l'information.

Le Représentant de la FAO a approuvé toutes les mesures recommandées et a commencé à y donner suite avant l'achèvement de la mission de vérification. Hélas, depuis la vérification, les conditions de sécurité en République centrafricaine se sont considérablement dégradées et il faudra procéder à un nouvel examen des besoins du Bureau une fois que l'on sera sorti de la situation d'urgence de niveau 3.

#### *AUD 1113 – Vérification approfondie de la Représentation de la FAO au Cambodge*

Les quatre domaines de vérification - à savoir la gestion du programme de pays et des opérations, les fonctions administratives et financières, les technologies de l'information et la sécurité - ont été jugés globalement **satisfaisants**.

Toutefois, la FAO fait face à deux risques importants au Cambodge, qui ont une incidence sur l'efficacité et l'efficacités de la gestion du programme de pays et des opérations. Alors que le gouvernement tient à inscrire la gestion des projets dans le cadre de la modalité d'exécution nationale utilisée par le PNUD et les autres organismes des Nations Unies au Cambodge, un examen récent des procédures harmonisées pour les remises d'espèces au Cambodge a mis en évidence 11 risques élevés dans ce domaine. Compte tenu de ces défaillances et sur la base de son expérience propre, la FAO se montre réticente à confier la gestion des projets au gouvernement, et il faut alors se plier à des négociations qui entraînent des retards dans la mise en œuvre des projets. Par ailleurs, la forte dépendance à l'égard de l'aide étrangère compromet la pérennité des avantages découlant des projets après achèvement de ces derniers, faute de ressources.

Le Bureau de l'Inspecteur général est d'avis que les sessions de formation et d'accompagnement professionnel suivies par l'assistant administratif du Représentant de la FAO ont contribué à améliorer l'efficacité et l'efficacités des opérations effectuées par le service administratif depuis les vérifications précédentes.

Le rapport contient 11 recommandations destinées à améliorer les pratiques et les contrôles internes de la Représentation dans divers domaines. Il met également en évidence six problèmes de conformité dont la direction doit se préoccuper, dans certains cas à titre provisoire, avant le déploiement du GRMS, qui apportera des solutions à plus long terme.

#### *AUD 1213 – Examen des problèmes critiques ayant une incidence sur la création et les grandes orientations du Bureau de la FAO au Soudan du Sud*

La mission de vérification des comptes du Bureau de la FAO au Soudan du Sud avait pour objectifs: 1) de garantir à la direction que les problèmes critiques pesant sur la création et les orientations futures du Bureau seraient traités comme il se doit; et 2) de déterminer si les procédures administratives, financières et opérationnelles et les mécanismes de contrôle connexes étaient efficaces. Le rapport AUD 1213 concerne le premier objectif de la vérification; le second objectif fera l'objet d'un rapport distinct (AUD 2013), qui sera publié au troisième trimestre.

Le Bureau de l'Inspecteur général a noté que le Bureau de pays avait bénéficié de l'engagement et du dévouement marqués d'une petite équipe composée de nationaux, qui avait continué, malgré des conditions difficiles, à travailler avec la FAO pendant plusieurs années et que, depuis 2012, la

Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) au Siège s'était activement employée à renforcer les effectifs du Bureau avec du personnel et des consultants recrutés sur le plan international, bien que le Soudan du Sud soit un lieu d'affectation à difficulté d'existence déconseillé aux familles. La nouvelle direction est consciente des risques et connaît bien la situation du pays. Le nouveau chef du Bureau est parvenu, en collaboration avec TCE, à rétablir des relations avec les donateurs et s'attelle à l'élaboration de projets.

Toutefois, le Bureau de l'Inspecteur général a noté un certain nombre de problèmes critiques exigeant l'attention immédiate de l'Organisation et a formulé des recommandations à cet égard:

- La structure de responsabilisation en ce qui concerne les risques, les résultats et le règlement rapide des problèmes dans le réseau de terrain demeure ambiguë et faible et cela compromet gravement la capacité de la FAO de mener à bien ses activités au Soudan du Sud.
- Des lacunes ont été constatées en ce qui concerne la capacité actuelle, la formation et la coordination entre les équipes, et la structure est demeurée instable; ces lacunes compromettent la capacité du Bureau de pays de tenir le rythme de ses opérations en plein essor et d'atteindre les résultats fixés pour le programme de pays.
- D'une manière générale, le système de rémunération et les conditions d'emploi du personnel national recruté dans le cadre de contrats applicables au personnel national du projet n'étaient pas conformes aux taux du marché ni aux conditions offertes par les organismes de la même famille.
- Le Bureau de pays a obtenu un terrain dans un complexe de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud et, en l'absence d'infrastructures adéquates, a construit son propre siège sur ce site. Il convenait de préciser à qui appartenait le bâtiment et de clarifier les aspects juridiques connexes.

*AUD 1313 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en RDP lao*

La gestion du programme de pays et des opérations, les fonctions administratives et financières, la sécurité et les technologies de l'information ont été jugées globalement **satisfaisantes**.

Toutefois, le Bureau de l'Inspecteur général a souligné que le Représentant de la FAO devait prendre des mesures pour remédier aux insuffisances constatées dans la gestion du programme de pays et des opérations en ce qui concerne les échanges avec les autres organismes des Nations Unies, la finalisation et la mise en œuvre d'un cadre de programmation par pays (CPP) et le resserrement des liens avec la communauté des donateurs afin de mobiliser des ressources suffisantes pour la mise en œuvre du CPP.

La Représentation devait par ailleurs améliorer ses procédures de contrôle en matière de gestion administrative et financière dans les secteurs de la comptabilité, de la gestion des actifs et des sorties de fonds. Sur les 70 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 51 étaient **satisfaisants**, 16 **déficients** et trois **gravement déficients**.

Le rapport contenait 14 recommandations destinées à améliorer les pratiques et contrôles internes de la Représentation dans divers domaines. Il a également mis en évidence 14 problèmes de conformité dont la direction devait se préoccuper, dans certains cas à titre provisoire, avant le déploiement du GRMS, qui apportera des solutions à plus long terme. Le Représentant de la FAO a approuvé les mesures recommandées et a commencé à y donner suite avant l'achèvement de la mission.

*AUD 1413 – Programme de terrain et opérations de la FAO en Somalie*

Le rapport de cette mission, qui se fonde sur les résultats de l'examen réalisé par le Bureau de l'Inspecteur général de la réponse apportée par la FAO à la crise dans la Corne de l'Afrique, fait suite à un rapport publié en 2012 sur les pratiques administratives et financières et les mécanismes de contrôle du Bureau de la FAO en Somalie. Le rapport AUD 1413 visait spécifiquement à établir: i) si la Représentation de la FAO en Somalie s'était acquittée de ses responsabilités en assurant une gestion efficace et effective du programme de terrain; et ii) si son niveau de préparation et d'efficacité était suffisant pour répondre, à l'échelon national, à la crise engendrée par la sécheresse dans la Corne de

l'Afrique. Le Bureau de l'Inspecteur général a également enquêté sur certains problèmes signalés en rapport avec la mise en œuvre des projets, qui font l'objet de rapports distincts.

Le programme de la FAO en Somalie a connu un développement rapide depuis octobre 2010, et son budget de 2013 était supérieur à 101 millions d'USD. La majeure partie du programme de terrain se compose d'activités de rémunération en espèces du travail. En 2011/12, des activités de ce type ont été déployées dans le cadre de 16 projets d'un montant total estimé à environ 68 millions d'USD, ce qui représente près de 86 % de l'élément du budget de la FAO consacré à la procédure d'appel global des Nations Unies. Le programme a pour objectif d'injecter au plus vite de l'argent dans les communautés de manière à soutenir une reprise rapide des moyens de subsistance.

La FAO sait bien que le principal risque opérationnel pesant sur ces activités est le manque d'accès direct aux bénéficiaires et aux zones des projets dans la région du centre-sud du pays, contrôlée en grande partie par Al-Shabaab et d'autres groupes armés dont les allégeances ont fluctué pendant la majeure partie de la période considérée. De ce fait, la Représentation a dû s'en remettre entièrement à des ONG partenaires pour la mise en œuvre des projets et l'établissement de rapports sur les progrès réalisés, ainsi qu'à des agents de change pour effectuer les versements en son nom. Le manque d'accès direct aux sites des projets a considérablement entravé les principales activités de contrôle, entre autres la sélection des bénéficiaires et les activités des projets assurées par des prestataires de services. Pour gérer les risques associés à une performance insuffisante des prestataires de services ou à une sélection inadéquate des bénéficiaires, il faut faire preuve en permanence d'idées innovantes; en effet, les pratiques abusives de certaines ONG partenaires et le manque de fiabilité des rapports d'activité ont mis en évidence des lacunes dans les procédures de contrôle, qui avaient été mises en place dans un contexte de famine reconnu par l'ONU exigeant la fourniture urgente d'une assistance vitale aux populations de la région du centre-sud.

Le Bureau de l'Inspecteur général a félicité la Représentation pour les efforts qu'elle déployait en vue d'améliorer en permanence la gestion des risques associés au programme et il a noté qu'elle avait adopté un certain nombre de mesures notamment: la multiplication des contrôles de précaution concernant les ONG partenaires potentielles; la mise en place d'une procédure de sélection des prestataires de services plus rigoureuse; la triangulation de l'information entre les communautés, les districts et les villages; et l'adoption d'un mécanisme de vérification indépendante par un tiers afin de s'assurer que les bénéficiaires ont bien reçu les sommes ou les quantités d'intrants prévues. On a commencé à utiliser récemment la technologie GPS pour vérifier les travaux réalisés dans le cadre du programme Travail contre rémunération.

Le Bureau de l'Inspecteur général était toutefois d'avis que les risques de détournement des fonds alloués aux programmes, notamment en faveur d'Al-Shabaab et d'autres groupes illégaux, qui pesaient tout particulièrement sur la Somalie du centre-sud ne pouvaient être totalement éliminés compte tenu des conditions qui prévalaient dans la région. La direction de la FAO a fait observer à juste titre qu'il ne fallait pas pour autant envisager systématiquement un retrait de cette zone car les populations concernées faisaient face à une crise humanitaire et étaient laissées pour compte. Cependant, il incombe à présent à la FAO et à ses partenaires de financement de se mettre d'accord sur ce qui leur semble être un niveau acceptable de pertes dans le cadre du programme en Somalie et sur les mesures qu'il convient de prendre à cet égard.

Les 14 pour cent restants du programme de terrain concernent le bétail, la production agricole et la commercialisation de produits agricoles des régions du Somaliland et du Pount (Puntland). Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que la conception des projets pouvait être encore améliorée si l'on affinait le ciblage et la sélection des bénéficiaires. On pouvait aussi améliorer la gestion du programme en rationalisant les procédures internes applicables à la mise en œuvre des projets dans l'ensemble des sous-secteurs; en systématisant les activités de contrôle et d'évaluation; et en améliorant la communication avec les parties prenantes pour répondre aux critiques déplorant une diffusion insuffisante des connaissances et des données d'expérience.

*AUD 1513 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de liaison de la FAO au Japon*

La gestion financière, les pratiques administratives et les technologies de l'information ont été jugées globalement **satisfaisantes**. D'une manière générale, le Bureau de liaison a mis en place des procédures de contrôle des finances et de l'administration efficaces; toutefois, le Directeur devrait s'efforcer d'améliorer les procédures liées aux achats et aux sorties de fonds.

Sur les 46 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 40 étaient **satisfaisants** et six **déficieux**.

Les vérificateurs ont fait trois recommandations et mis en évidence sept problèmes de conformité se rapportant à des lacunes et défaillances constatées dans les fonctions finances et administration; une recommandation concernait les sauvegardes informatiques. Le directeur a approuvé les recommandations et avait déjà commencé à prendre des mesures correctives au moment où le rapport a été publié.

*AUD 1613 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Guyana*

La gestion financière et les pratiques administratives, de même que la sécurité, ont été jugées globalement **satisfaisantes**. Le critère technologies de l'information a été considéré comme étant **déficieux**. En ce qui concerne les finances et l'administration, des améliorations devraient être apportées dans tous les domaines, en particulier la comptabilité, les achats et le contrôle des opérations bancaires et des mouvements de trésorerie.

Les vérificateurs ont fait 14 recommandations et mis en évidence 11 problèmes de conformité. Le Représentant de la FAO a approuvé les mesures recommandées.

*AUD 1813 – Vérification de portée limitée des comptes du Bureau sous-régional de la FAO pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (SNG)*

La vérification a porté essentiellement sur deux aspects: i) le rôle de supervision technique du SNG et le respect par celui-ci des termes de l'accord signé avec le gouvernement; et ii) les pratiques administratives et financières et les procédures de contrôle mises en place.

Après sa création en 2011, le SNG a pris environ deux ans pour achever le recrutement des membres de l'équipe multidisciplinaire et pour s'engager dans diverses activités de supervision technique dans la sous-région. Le gouvernement a apporté des ajustements compensatoires au calendrier des projets d'appui. Toutefois, le rôle du SNG dans la sous-région n'est pas encore clairement défini et le Comité n'a toujours pas obtenu le statut de bureau sous-régional, comme prévu à la section 117 du Manuel administratif.

L'accord portant création du SNG prévoit l'affectation de sept fonctionnaires techniques auxiliaires des Émirats à l'équipe multidisciplinaire du SNG afin de renforcer la capacité de cette dernière mais la FAO a du mal à y parvenir car les bons candidats sont rares.

D'une manière générale, le SNG a mis en place un dispositif de contrôle des pratiques administratives et des opérations financières satisfaisant, ainsi que des mesures de contrôle adéquates pour ses procédures de décaissement de manière à se mettre en conformité avec les règles et procédures financières de la FAO.

Le Bureau de l'Inspecteur général a fait cinq recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'efficience du rôle de supervision technique du SNG, ainsi que le respect des termes de l'accord portant création du SNG et des procédures de contrôle administratif et financier.

*AUD 1913 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Guatemala*

Les pratiques administratives et la gestion financière ont été jugées **déficiantes**. Le Bureau de l'Inspecteur général a décelé des lacunes en particulier dans les secteurs du contrôle de gestion, de la comptabilité, de la gestion des actifs, des opérations de banque et de caisse, des sorties de fonds et des voyages. La sécurité et les technologies de l'information ont été jugées globalement **satisfaisantes**. Sur les 51 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 24 étaient **satisfaisants**, 21 **déficieux** et six **gravement défectueux**.

Le Bureau de l'Inspecteur général a fait 21 recommandations et mis en évidence 13 problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes et défaillances observées. Le Représentant de la FAO a approuvé les mesures recommandées.

*AUD 2013 – Examen de certains processus administratifs, financiers et opérationnels et des mécanismes de contrôle connexes: Bureau de la FAO au Soudan du Sud*

Le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que les fonctions financières, administratives et opérationnelles n'étaient pas efficaces et que cela compromettait la capacité du Bureau de la FAO au Soudan du Sud d'atteindre ses objectifs; ces fonctions ont donc été jugées **gravement défectueuses**. La vérification a mis en évidence certaines lacunes dans les domaines de la planification et du suivi des besoins en ressources, de la logistique, du contrôle des actifs, des ressources humaines et de la comptabilisation des dépenses liées aux projets.

Sur les 35 critères individuels utilisés aux fins de la vérification des fonctions administratives et financières, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 14 étaient **satisfaisants**, 12 **déficieux** et neuf **gravement défectueux**.

Le Bureau de l'Inspecteur général a formulé 24 recommandations et mis en évidence 19 problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes et défaillances observées. Le nouveau chef du Bureau au Soudan du Sud a approuvé l'ensemble des mesures recommandées et a commencé à donner suite à un grand nombre d'entre elles avant l'achèvement de la mission de vérification afin d'assainir la situation du Bureau.

*AUD 2113 – Représentation de la FAO au Mozambique: Vérification approfondie*

Trois domaines de vérification – à savoir le programme de pays, la sécurité et les technologies de l'information – ont été jugés globalement **satisfaisants**, tandis que deux autres – les opérations et les finances/l'administration – sont apparus **déficieux**.

Le Bureau de l'Inspecteur général a noté que la Représentation collaborait activement avec l'ensemble des parties prenantes - à savoir les organismes des Nations Unies, les donateurs et le gouvernement - dans le cadre de l'élaboration des stratégies et des opérations. Cependant, la coordination entre l'unité locale des secours d'urgence et le Représentant de la FAO n'a pas toujours été efficace et efficiente par le passé. Cette situation a occasionné diverses défaillances sur le plan opérationnel qui, en ce qui concerne un projet particulier, ont fait l'objet d'une inspection approfondie du Bureau de l'Inspecteur général. Les opérations de l'unité de secours d'urgence sont désormais pleinement intégrées dans les activités de la Représentation.

S'agissant des finances et de l'administration, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que les fonctions comptabilité et ressources humaines hors personnel étaient gravement défectueuses tandis que le contrôle de gestion, les actifs, les achats et protocoles d'accord, les sorties de fonds et les voyages étaient, eux, défectueux.

Sur les 85 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 36 étaient **satisfaisants**, 40 **déficieux** et neuf **gravement défectueux**. Les vérificateurs ont fait 30 recommandations et mis en évidence 23 problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes et défaillances observées. Le Représentant de la FAO a approuvé les mesures recommandées.

*AUD 2213 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO à la Trinité-et-Tobago*

La gestion financière et les pratiques administratives, de même que les technologies de l'information, ont été jugées **déficientes**. La sécurité a, quant à elle, été qualifiée de **satisfaisante**. En ce qui concerne les secteurs de vérification relevant des finances et de l'administration, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que le contrôle de gestion, la comptabilité, les actifs, les achats et protocoles d'accord et les sorties de fonds étaient déficients.

Sur les 50 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 27 étaient **satisfaisants**, 20 **déficients** et trois gravement **déficients**. Les vérificateurs ont fait 17 recommandations et mis en évidence 13 problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes et défaillances observées. Ils ont également rouvert une recommandation formulée lors d'un audit précédent.

*AUD 2313 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Afrique du Sud*

Le programme de pays, de même que les opérations et les finances et l'administration ont été jugés **déficients**, tandis que la fonction technologies de l'information est apparue **satisfaisante**. En ce qui concerne ces domaines de vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que l'élaboration des stratégies et la coopération, les opérations bancaires et la gestion de la trésorerie étaient satisfaisantes. Si les vérifications portant sur les opérations, le contrôle de gestion, la comptabilité, la gestion des actifs, la gestion des ressources humaines et les achats ont donné des résultats médiocres, on a constaté que, dans certains cas, des améliorations avaient été apportées, depuis la précédente vérification, à des éléments qui avaient alors été jugés gravement déficients. Les vérificateurs ont toutefois estimé que les mécanismes de contrôle des sorties de fonds étaient gravement déficients.

Sur les 71 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que les contrôles internes effectués par la Représentation étaient **satisfaisants** en ce qui concerne 33 critères, **déficients** pour 24 d'entre eux et **gravement déficients** pour 14 autres critères. Les vérificateurs ont fait 25 recommandations et mis en évidence 17 problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes observées.

*AUD 2413 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Afghanistan*

Les domaines de vérification que sont le travail de plaidoyer, la programmation et les opérations, les finances et l'administration et les technologies de l'information sont apparus globalement **satisfaisants**. La sécurité a été jugée **déficiente** en raison des lacunes observées dans le respect des normes de sécurité et d'une prise en considération insuffisante des risques en matière de sécurité dans la planification des projets.

La Représentation collabore activement avec les parties prenantes des gouvernements et de la communauté des donateurs dans le cadre de l'élaboration des stratégies et des opérations. Elle a également l'occasion de travailler avec des groupes de la société civile dans le contexte du pôle Sécurité alimentaire et agriculture. Le cadre de programmation par pays (CPP) est désormais en place et un projet de stratégie relative à la mobilisation des ressources a été élaboré. Cependant, le gouvernement n'a pas encore invité le Comité directeur mixte du CPP à superviser sa mise en œuvre.

Le programme de terrain en Afghanistan est l'un des plus importants de la FAO dans la région et regroupe des projets financés à l'aide de fonds fiduciaires, unilatéraux ou non. Malgré des niveaux de dépenses élevés, quatre des cinq projets retenus aux fins de la vérification accusaient un retard considérable, en grande partie du fait que les problèmes identifiés n'avaient pas été traités au cours de la phase de planification. L'intégration des opérations d'urgence dans les activités de la Représentation est en cours; cela contribuera à améliorer l'efficacité des opérations mais il faudra déployer des efforts supplémentaires pour définir et coordonner les responsabilités des diverses unités.

La Représentation a mis en place un dispositif de contrôle acceptable. Les vérificateurs ont noté que les relations de travail entre les membres du personnel et entre les unités étaient tendues; ce problème sera peut-être résolu une fois la restructuration de la Représentation achevée. Plusieurs pratiques jugées déficientes en matière de comptabilité, d'opérations bancaires et de mouvements de trésorerie et

de sorties de fonds n'auront plus cours après la mise en place du GRMS. La gestion des actifs et la comptabilité sont deux éléments dont il faudrait se préoccuper davantage.

Sur les 79 critères retenus aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 57 étaient **satisfaisants**, 21 **déficients** et un **gravement déficient**. Les vérificateurs ont fait 13 recommandations et mis en évidence cinq problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes observées.

*AUD 2513 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Pakistan*

Trois des quatre domaines de vérification - le programme et les opérations, les finances et l'administration et les technologies de l'information - ont été jugés globalement **satisfaisants**. La fonction sécurité est, quant à elle, apparue **déficiente**.

Le Représentant de la FAO en poste à l'époque avait constitué un vaste réseau de contacts regroupant des homologues gouvernementaux et des partenaires fournisseurs de ressources. En 2012, il a créé au Pakistan un réseau d'associations d'anciens participants aux cours de la FAO dans le but de faciliter les échanges et la diffusion des connaissances entre les fonctionnaires du gouvernement, les exploitants agricoles et les autres parties intéressées par les questions alimentaires. Ce réseau et d'autres réseaux par courrier électronique ont contribué à accroître la visibilité de la FAO en tant que partenaire et facilitateur dans le domaine de la sécurité alimentaire. La Représentation a travaillé en étroite collaboration avec les organismes des Nations Unies, les donateurs et les pouvoirs publics partenaires dans le cadre de l'élaboration des stratégies et des opérations. Les parties prenantes ont salué les efforts déployés par le Représentant de la FAO en vue de faire participer ces partenaires aux débats sur les priorités nationales et sur l'assistance éventuelle que pouvait fournir la FAO.

Le Représentant de la FAO a été régulièrement informé de l'évolution du programme de terrain au moyen de rapports mensuels et de réunions fréquentes avec les fonctionnaires chargés du programme et le personnel administratif. L'intégration du programme de secours dans les activités de la Représentation était en cours et se faisait parallèlement à la restructuration du Bureau. D'une manière générale, les projets retenus étaient gérés de manière satisfaisante et tenaient compte des priorités nationales. Toutefois, le recensement et l'atténuation des risques connus en matière de mise en œuvre, comme les périodes de recrutement et les conditions de sécurité, pendant le processus d'évaluation des risques de la phase de planification des projets pourraient permettre de mieux respecter les délais et le budget fixés pour l'exécution des projets. L'appui technique n'était pas fiable.

La Représentation a mis en place des dispositifs de contrôle rationnels et satisfaisants en ce qui concerne le contexte de gestion global, les achats, les opérations bancaires et les mouvements de trésorerie et les voyages. Parmi les problèmes recensés, il fallait se pencher en particulier sur la gestion des actifs, améliorer la fiabilité des documents comptables de manière qu'ils reflètent avec exactitude les comptes ordinaires et mieux préparer les évaluations des performances.

Sur les 82 critères utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 63 donnaient des résultats **satisfaisants** et 19 étaient **déficients**.

Le rapport contenait 13 recommandations à l'intention du Représentant de la FAO. Il a également mis en évidence huit problèmes de conformité auxquels il fallait remédier de manière à assurer un meilleur respect des procédures en vigueur.

*AUD 2613 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Sri Lanka*

Les quatre domaines de vérification, à savoir les activités de plaidoyer, la programmation et les opérations, les finances et l'administration et la sécurité, ainsi que les technologies de l'information, ont été jugés globalement **satisfaisants**.

Le Représentant de la FAO alors en poste avait pris diverses initiatives en vue de promouvoir les intérêts de la FAO et d'échanger des renseignements et il avait instauré de bonnes relations de travail avec les parties prenantes. La Représentation a élaboré son premier cadre de programmation par pays (CPP), qui a reçu l'aval du gouvernement. Toutefois, les risques pesant sur la mise en œuvre de la stratégie relative au CPP se sont accrus lorsque l'on a incorporé les programmes des institutions

gouvernementales sans s'assurer d'une participation suffisante des autres parties prenantes essentielles, comme la société civile et la communauté des donateurs.

La mise en œuvre du programme de terrain a été une réussite dans l'ensemble et elle a bénéficié d'une supervision étroite du Représentant de la FAO. L'intégration complète des opérations de secours d'urgence et de développement, menée parallèlement à la restructuration du Bureau de pays et à une clarification des rôles et responsabilités des membres du personnel, devrait avoir une incidence positive sur l'efficacité et l'efficacités. Le Bureau de l'Inspecteur général a recommandé de porter une attention plus grande à l'anticipation des risques pendant la phase de planification des projets et de s'employer à réduire les retards afin que les projets soient exécutés dans les délais impartis. Parmi les domaines exposés aux risques figuraient: la sélection des bénéficiaires et des partenaires opérationnels; la distribution des intrants; le volume important et la complexité des activités liées aux achats; le soutien technique et les instructions s'y rapportant; et le manque d'effectifs affectés à la fonction contrôle et évaluation.

En ce qui concerne les finances et l'administration, la Représentation devait améliorer la gestion des actifs et des stocks en s'assurant de l'exhaustivité et de l'exactitude des registres et en veillant à ce que les actifs soient protégés et utilisés aux fins prévues par les utilisateurs admissibles. Il convenait également de se pencher sur l'important volume et la grande complexité des achats et de renforcer la séparation des fonctions, la planification des achats et la mise en place de la fonction gestion des contrats. Il fallait aussi examiner avec soin le recours à des protocoles d'accord ou des contrats afin de s'assurer que les instruments contractuels utilisés étaient adaptés et protégeaient les intérêts de la FAO.

Sur les 78 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 44 étaient **satisfaisants**, 31 **déficents** et trois **gravement déficents**.

Les vérificateurs ont fait 25 recommandations et mis en évidence 15 problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes et défaillances observées. Les Représentants de la FAO entrant et sortant ont approuvé les mesures recommandées.

*AUD 2713 – Vérification de la gestion financière et des pratiques administratives: Représentation de la FAO en Haïti*

Les trois domaines de vérification – les finances et l'administration, la sécurité et les technologies de l'information – ont été jugés **déficents**. En ce qui concerne les finances et l'administration, deux fonctions – opérations bancaires et mouvements de trésorerie et voyages – sont apparues satisfaisantes; six autres fonctions – contrôle de gestion, achats et protocoles d'accord, sorties de fonds, ressources humaines hors personnel, sécurité et technologies de l'information – ont été jugées **déficentes**, tandis que les deux dernières – comptabilité et actifs – sont apparues **gravement déficentes**.

La Représentation a pâti des problèmes systémiques qui ont eu une incidence sur les opérations en Haïti, y compris le déclin de l'économie, le manque de personnel qualifié restant en poste pour de longues périodes (personnel administratif et fonctionnaires chargés des achats) et une estimation insuffisante des besoins en personnel prenant en considération les activités prioritaires, compte tenu du manque de ressources financières et du taux élevé de rotation des effectifs.

Sur les 66 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 27 étaient **satisfaisants**, 29 **déficents** et neuf **gravement déficents**. Un critère n'était pas applicable à la vérification effectuée.

Les vérificateurs ont formulé 25 recommandations et mis en évidence 11 problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes et défaillances observées.

*AUD 2813 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO à Cuba*

La performance globale de la Représentation a été jugée **déficente** en ce qui concerne la stratégie, le programme et les opérations et **satisfaisante** pour ce qui était de la gestion financière et des pratiques administratives, de la sécurité et du contrôle informatique.



Les insuffisances constatées concernaient la pertinence des opérations au regard des priorités de la Représentation, les retards pris dans la mise en œuvre des projets, la sélection des bénéficiaires et le contrôle de la distribution des intrants liés aux projets.

En ce qui concerne les finances et l'administration, les vérificateurs ont constaté des lacunes dans les mécanismes de contrôle des actifs, des opérations bancaires et des mouvements de trésorerie.

Sur les 66 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 49 étaient **satisfaisants**, 14 **déficients** et trois **gravement déficients**. Les vérificateurs ont formulé quatre recommandations et mis en évidence neuf problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes et défaillances observées.

*AUD 3013 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Brésil*

Les quatre domaines de vérification – les activités de plaidoyer, la programmation et les opérations, les finances et l'administration, et la sécurité et les technologies de l'information – ont été jugés globalement **satisfaisants**.

Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que le Représentant de la FAO et la Représentation avaient apporté au Brésil une assistance et un soutien conformes au mandat défini par la FAO. Toutefois, l'équipe de vérification a souligné qu'un réalignement de la Représentation permettrait de mieux répondre aux nouveaux besoins découlant du fait que le Brésil était en train de devenir à la fois un pays donateur et un pays de programme, l'exécuteur national de certains projets et un chef de file de la coopération Sud-Sud.

La gestion et la mise en œuvre des projets au niveau national étaient satisfaisantes dans l'ensemble. Toutefois, la Représentation devait remédier sans tarder aux retards observés dans la mise en œuvre des projets.

Les pratiques et contrôles en matière de gestion financière et administrative ont également été jugés globalement satisfaisants mais certaines lacunes ont été constatées, en particulier dans les domaines du contrôle de gestion, des actifs et des sorties de fonds.

Sur les 69 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 53 étaient **satisfaisants**, 15 **déficients** et un **gravement déficient**. Les vérificateurs ont formulé 12 recommandations et mis en évidence huit problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes et défaillances observées.

*AUD 3313 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Tchad*

La gestion du programme de pays, les opérations relevant du programme et le respect des normes de sécurité et informatiques par la Représentation ont été jugés **satisfaisants**. Toutefois, les pratiques et contrôles en matière de gestion administrative et financière sont apparus **déficients**.

La Représentation a étroitement collaboré avec les pouvoirs publics et les autres parties prenantes, notamment les donateurs et les organismes des Nations Unies, à l'élaboration de la stratégie d'intervention de la FAO dans le pays. Elle a aidé le gouvernement à mettre au point les objectifs stratégiques nationaux en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire. La gestion et la mise en œuvre des projets ont été jugées satisfaisantes dans l'ensemble. Le Représentant de la FAO a été régulièrement informé de l'évolution du programme de terrain; il a été mis au courant des problèmes ayant entraîné des retards dans la mise en œuvre des projets et a pris des mesures volontaristes pour y remédier. Les quatre projets ayant fait l'objet d'un examen approfondi ont, dans l'ensemble, été exécutés dans les délais impartis. Cependant, la Représentation devrait revoir la validité et l'application des critères d'admissibilité en ce qui concerne la sélection des bénéficiaires par les prestataires de services et mettre en place un système de vérification indépendant pour la distribution des intrants aux bénéficiaires par les prestataires de services. Il faudrait également qu'elle veille à ce que les donateurs approuvent au préalable les modifications apportées aux projets.

En ce qui concerne les finances et l'administration, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que la comptabilité et les actifs laissaient vraiment à désirer. Il fallait également se pencher de plus près sur le contrôle de gestion et les achats et protocoles d'accord.

Sur les 77 critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 57 étaient **satisfaisants**, 11 **déficients** et neuf **gravement déficients**. L'équipe de vérification a formulé 11 recommandations et mis en évidence 12 problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes et défaillances observées. Le Représentant de la FAO a accepté les mesures recommandées.

*AUD 3413 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Indonésie*

Les quatre domaines de vérification – les activités de plaidoyer, la programmation et les opérations, les finances et l'administration, la sécurité et les technologies de l'information – ont été jugés globalement **satisfaisants**.

Toutefois, les fonctions activités de plaidoyer et programmation et opérations présentaient des lacunes importantes auxquelles le Représentant de la FAO devait remédier:

- L'approche actuelle de la Représentation en matière de communication et de plaidoyer n'était pas adaptée au nouveau contexte opérationnel en Indonésie, dans lequel le gouvernement tendait à s'octroyer la gestion du développement et les partenaires fournisseurs de ressources réduisaient l'assistance qu'ils apportaient au pays ou se tournaient vers de nouvelles priorités. Le Représentant de la FAO a commencé à prendre des mesures pour répondre aux préoccupations exprimées à cet égard.
- La structure du groupe de travail thématique des Nations Unies et le système de pôle de la sécurité alimentaire n'étaient pas suffisamment développés, la FAO ne jouant qu'un rôle moteur restreint dans ce domaine.
- Il convenait de prendre de nouvelles mesures pour faire progresser la mise en œuvre du cadre national sur les priorités à moyen terme (NMTPF) en Indonésie et de commencer à mobiliser des ressources à cet effet.

En outre, une conception médiocre, des pratiques inadaptées en matière d'achat et les écarts observés entre les services d'appui technique prévus et les services en place pesaient sur les trois projets ayant fait l'objet d'une vérification approfondie.

Dans le domaine des finances et de l'administration, la Représentation a mis en place des dispositifs de contrôle appropriés pour gérer ses comptes bancaires et les mouvements de trésorerie, les sorties de fonds, la fonction ressources humaines et les voyages. On a toutefois recensé un certain nombre de mécanismes de contrôle et de pratiques déficients et gravement déficients dans les secteurs du contrôle de gestion, de la comptabilité, des actifs et des achats et protocoles d'accord.

Sur les critères individuels utilisés aux fins de la vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que 54 étaient **satisfaisants**, 22 **déficients** et cinq **gravement déficients**.

L'équipe de vérification a formulé 11 recommandations et mis en évidence 12 problèmes de conformité dans le but de remédier aux lacunes et défaillances observées. Le Représentant de la FAO a accepté les mesures recommandées et commencé à les mettre en œuvre.

## Annexe A iv)

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

Intitulé de la recommandation	Recommandation	Statut actuel
AUD1409 Analyse des procédures disciplinaires - Régularité des décisions et des procédures - Recommandation 13	La Division de la gestion des ressources humaines (AFH) (la recommandation s'adresse aujourd'hui au Bureau des affaires juridiques et de l'éthique [LEG]) doit actualiser les sections MS 330 et MS 303 du Manuel administratif en y intégrant la définition de «faute grave» et de «négligence».	En cours  Les travaux préliminaires relatifs à un projet initial de circulaire administrative sont engagés. Le Service des affaires juridiques générales (LEGA) devrait communiquer le projet de circulaire administrative pour recueillir les observations en interne pendant le premier semestre 2014.
AUD2109 Sécurité des bureaux, du personnel et des biens de la FAO - Recommandation 10	Dans l'annexe 4, le Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies (UNDSS) a recensé 15 mesures que la FAO doit prendre pour que sa performance en qualité d'agent désigné des Nations Unies pour l'Italie satisfasse aux conditions requises. L'Unité de la sécurité au Siège (la recommandation s'adresse aujourd'hui au Service de la sécurité sur le terrain [DDOS]) doit élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre de ces mesures qui indique les priorités et les coûts. Le plan d'action doit également fixer des objectifs d'étape précis afin que la Direction et les comités interinstitutions de sécurité puissent suivre les progrès accomplis et que l'ensemble des mesures puissent être mises en œuvre dans un délai aussi bref que possible, 12 mois de préférence. Il faut notamment envisager de faire appel à une aide spécialisée extérieure.	En attente

<p>AUD2109 Sécurité des bureaux, du personnel et des biens de la FAO - Recommandation 21</p>	<p>Dans l'évaluation globale des risques de sécurité de la FAO (recommandation 9), le Service de la sécurité (AFDU) (aujourd'hui CSDU) doit précisément recenser, évaluer, et classer par ordre de priorité les risques associés aux multiples usages du bâtiment et proposer à la Direction les mesures correctives qui conviennent pour réduire et gérer ces risques.</p>	<p>En cours</p> <p>Un plan général de limitation progressive des conditions d'accès aux zones sensibles de la FAO, qui consistera à installer davantage de systèmes de contrôle aux points d'accès, a été élaboré. L'étude de faisabilité technique a été réalisée et des fonds ont été trouvés. Le calcul du montant définitif des prévisions de dépenses est en cours.</p> <p>Le système de contrôle des accès est en train d'être revu en collaboration avec la Division de l'informatique (CIO). Il s'agira d'introduire pour chaque groupe d'utilisateurs des droits d'accès différenciés aux diverses zones du bâtiment, en fonction des besoins et en fonction des conclusions de l'évaluation des risques. Une évaluation des risques partielle a été conduite sur certaines zones afin d'y introduire des mesures de sécurité spéciales: par exemple, zone réservée à la Direction générale (ODG), accès au magasin du Groupement d'achats du personnel (une nouvelle circulaire administrative a été présentée au Bureau des affaires juridiques et de l'éthique [LEG]), nouvelles consignes permanentes pour les procédures applicables aux transports de fonds et aux systèmes d'alarme des services commerciaux de la FAO, nouvelle politique de gestion d'importance essentielle (le projet a été présenté aux organes de représentation du personnel pour consultation), évaluation de la sécurité en cours en ce qui concerne la nouvelle structure de garderie d'enfants.</p>
<p>AUD2109 Sécurité des bureaux, du personnel et des biens de la FAO - Recommandation 29</p>	<p>L'Unité de la sécurité sur le terrain (la recommandation s'adresse aujourd'hui au DDOS) doit établir des objectifs réalistes en ce qui concerne l'amélioration des dispositifs de sécurité sur le terrain, préciser les priorités qu'elle appliquera et mettre en évidence les incidences possibles s'agissant des bureaux ainsi que des questions qui bénéficieront de moins d'attention.</p>	<p>En cours</p> <p>La recommandation a été insérée dans le Plan d'action 2014 pour la sécurité sur le terrain, approuvé par le Directeur général adjoint chargé des opérations. Sa mise en œuvre est en cours.</p>

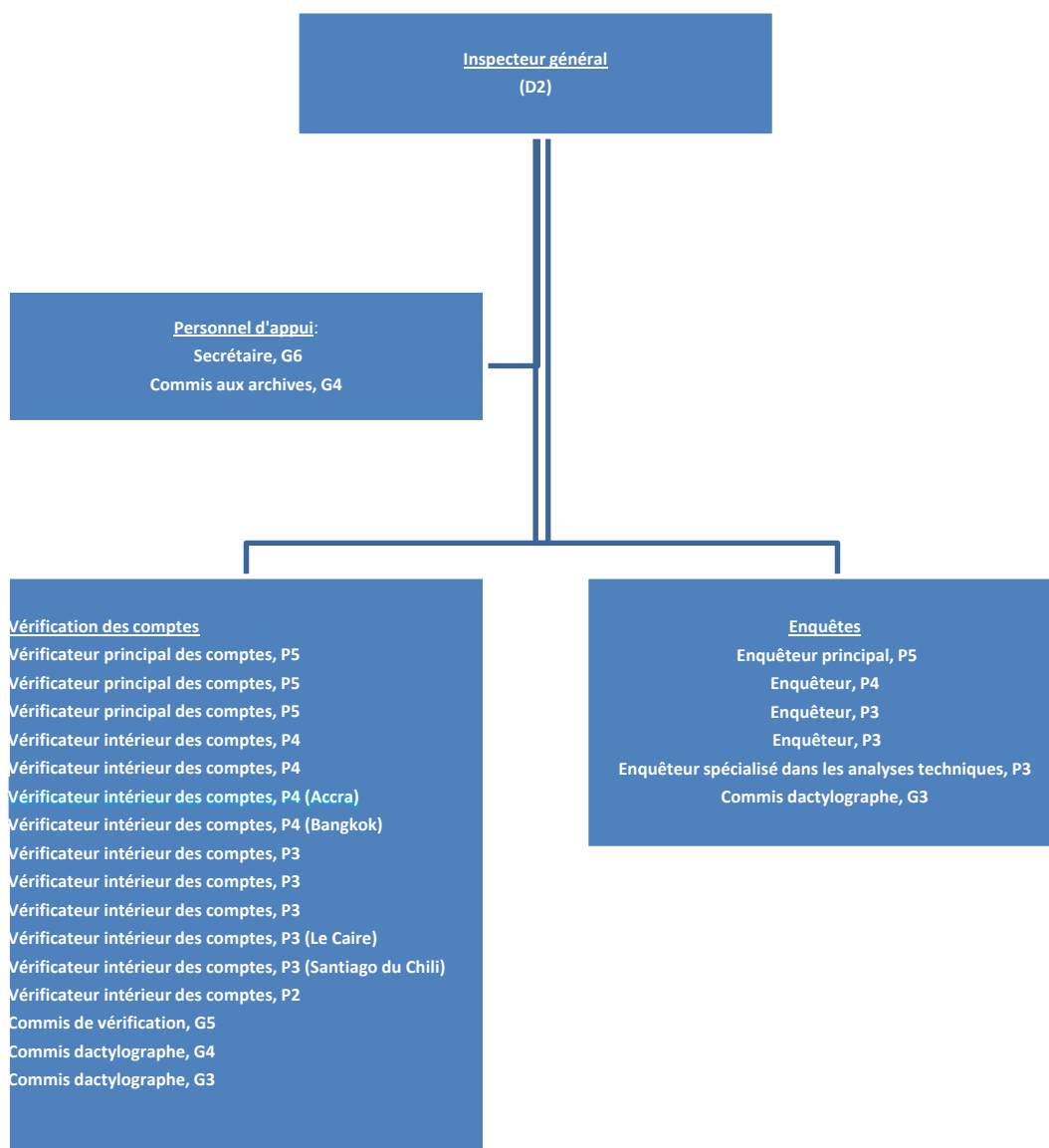
<p>AUD2811 Rapport récapitulatif des vérifications des pratiques administratives et de la gestion financière - Recommandation 2</p>	<p>Le Directeur général adjoint chargé des opérations doit veiller à ce que les représentants régionaux et le Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD) examinent conjointement les ressources administratives dont les bureaux de pays ont besoin pour exécuter leurs activités. Il doit y avoir un rapport de proportion bien défini entre la taille des équipes administratives et leur charge de travail.</p>	<p>En cours</p> <p>Le plan d'action correspondant à cette recommandation doit être fondé sur le fait que les seules sources de financement des activités administratives au niveau des pays sont les crédits inscrits au budget ordinaire et l'appui administratif et opérationnel. Aucune autre ressource ne sera mise à disposition, à l'exception de ressources générées par des projets. Ceci dit, et compte tenu des résultats des évaluations récemment conduites ou en cours de réalisation sur les bureaux décentralisés, le Directeur général adjoint chargé des opérations collaborera avec le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP)/OSD et d'autres unités pour: i) améliorer la transparence, afin que les dirigeants des bureaux décentralisés soient informés des flux actuels et futurs d'appui administratif et opérationnel; ii) faire en sorte que les bureaux décentralisés reçoivent un appui administratif et opérationnel en temps voulu; et iii) examiner le volume de l'appui reçu par les bureaux de pays. Le Directeur général adjoint chargé des opérations demandera aux unités respectives d'établir des objectifs pour 2014/2015 et suivra l'état d'avancement de leur réalisation.</p>
<p>AUD3410 Gestion de la continuité des opérations - Recommandation 1</p>	<p>Le Directeur général adjoint chargé des opérations doit établir et commencer à mettre en œuvre un cadre de gestion de la continuité des opérations à l'échelle de l'Organisation, qui tienne compte des indications figurant dans le présent rapport et des bonnes pratiques en la matière.</p>	<p>En cours</p> <p>Pendant la période août-décembre 2013, le Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS) a révisé toutes les politiques et dispositions actuelles de la FAO relatives à la continuité des opérations, à la gestion des incidents critiques et à la gestion des risques, avec l'aide du Chef du Groupe de la continuité des opérations de l'Organisation des Nations Unies. En conséquence de cet examen, une série d'initiatives seront mises en œuvre aux fins de l'établissement d'un solide système de gestion de la résilience de l'Organisation, au Siège de la FAO et sur le terrain. Un aspect important de cette initiative tient au fait que des synergies seront recherchées avec les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome dans le domaine de la continuité des opérations.</p>

AUD3411 Sécurité des technologies de l'information - Recommandation 3	Une évaluation détaillée doit être réalisée sur le risque informatique. Cette évaluation devrait permettre de dresser un inventaire des principaux avoirs en matière d'information, des risques auxquels ces avoirs sont exposés et des contrôles existants ou au contraire les défauts de contrôle susceptibles de favoriser la concrétisation des risques. Les résultats de l'évaluation des risques devraient faciliter l'élaboration d'un plan d'action relatif à la sécurité des systèmes d'information.	En cours  Après examen de la question avec le Directeur des systèmes d'information (DSI), il a été décidé de laisser la recommandation en suspens, puisque l'évaluation des risques n'est pas encore achevée. La recommandation sera appliquée lorsque le DSI aura recruté un nouveau responsable de la sécurité des systèmes d'information pour remplacer le précédent, qui a démissionné en 2013.
AUD3411 Sécurité des technologies de l'information - Recommandation 19	Des directives relatives à la configuration de la sécurité doivent être élaborées pour toutes les composantes du réseau. Ainsi, les modifications de ces composantes ne risquent pas de compromettre la sécurité comme on a pu le constater dans le passé.	En cours  Des directives relatives à un cadre de sécurité ont été mises en ligne sur l'intranet. Les serveurs et la configuration des services web ont été comparés aux critères de référence du CIS (Center for Internet Security). Les travaux sur les directives relatives aux systèmes de travail en réseau et l'examen des listes de contrôle NCP (Network Control Program) du NIST (National Institute for Standards and Technology) seront réalisés en 2014 après le recrutement du nouveau responsable de la sécurité des systèmes d'information.

## Annexe B i)

**Bureau de l'Inspecteur général****Organigramme**

Décembre 2013 (l'organigramme tient compte de l'ajustement des postes au titre du PTB 2014-2015)



## Annexe B ii)

**Bureau de l'Inspecteur général**Effectifs au mois de décembre 2013

	Classe	Hommes	Femmes	Postes vacants	Total
Inspecteur général	D2	1			1
Vérificateurs des comptes					13
Vérificateurs principaux	P5	1	1	1	
Vérificateurs régionaux	P4	1		1	
Vérificateurs régionaux	P3	1	1		
Vérificateurs	P4	1	1		
Vérificateurs	P3	2	1		
Vérificateur	P2		1		
Enquêteurs					5
Enquêteur principal	P5	1			
Enquêteur	P4			1	
Enquêteurs	P3	1	1	1	
		9	6	4	19
Commis de vérification	G5		1		1
Personnel de secrétariat et de soutien administratif					5
Secrétaire	G6		1		
Commis / dactylographe	G4		1		
Commis aux archives	G4	1			
Commis / dactylographes	G3	1	1		
		11	10	4	25



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

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

## LISTE DES SIGLES

CCI – Corps commun d’inspection du système des Nations Unies  
CIO – Division de l’informatique  
CPA - Division de la Conférence, du Conseil et du protocole  
CPP - Cadre de programmation par pays  
CS – Département des services internes, des ressources humaines et des finances  
CSA – Division des services administratifs  
CSAI - Sous-division des infrastructures et de la gestion des installations  
CSAP – Service des contrats et achats  
CSC – Centre des services communs  
CSDU - Service de la sécurité  
CSF – Division des finances  
DDOS - Service de la sécurité sur le terrain  
FIDA - Fonds international de développement agricole  
GAR – Gestion axée sur les résultats  
GRMS – Système mondial de gestion des ressources  
IIA – Institut des auditeurs internes  
IPSAS - Normes comptables internationales pour le secteur public  
LEG – Bureau des affaires juridiques et de l’éthique  
ODG - Direction générale  
OED – Bureau de l’évaluation  
OHR - Bureau des ressources humaines  
OIG – Bureau de l’Inspecteur général  
ONG - Organisation non gouvernementale  
ONU-REDD - Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement  
OSD – Bureau de l’appui à la décentralisation  
OSP – Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources  
PAI – Plan d’action immédiate  
PEMS – Système de gestion et d’évaluation de la performance  
PNUD - Programme des Nations Unies pour le développement  
PNUE - Programme des Nations Unies pour l’environnement  
PTB – Programme de travail et budget  
REU – Bureau régional pour l’Europe et l’Asie centrale

TCE - Division des urgences et de la réhabilitation

UNDSS - Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies

UN-RIAS – Représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies