



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

# CONFÉRENCE

**Quarantième session**

**Rome, 3-8 juillet 2017**

**Comptes vérifiés – FAO 2014  
Partie B – Rapport du Commissaire aux comptes**

*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).*



mo539



**RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES OPÉRATIONS  
FINANCIÈRES DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE  
RELATIVES À L'EXERCICE FINANCIER CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014**

<b>Table des matières</b>	<b>Page</b>
Résumé . . . . .	1
A. Mandat, étendue de la vérification et méthode . . . . .	8
B. Résultats de la vérification . . . . .	10
1. Questions financières . . . . .	10
1.1 Examen de la mise en œuvre des normes IPSAS . . . . .	10
1.2 Vérification des premiers états financiers conformes aux normes IPSAS . . . . .	12
1.3 IPSAS – Enseignements et avantages tirés . . . . .	15
2. Questions relatives à la gouvernance . . . . .	16
2.1 Gestion des ressources humaines . . . . .	16
2.2 Les opérations de coopération technique. . . . .	28
2.3 Suivi de la performance et communication des informations correspondantes. . . . .	36
2.4 Contrôle interne . . . . .	40
2.5 Gestion des risques . . . . .	44
3. Vérification des bureaux décentralisés . . . . .	49
3.1 État du contrôle interne dans les bureaux décentralisés . . . . .	49
3.2 Cadre de programmation par pays. . . . .	50
3.3 Programme de coopération technique. . . . .	51
3.4 Gestion des projets. . . . .	52
3.5 Gestion des ressources humaines. . . . .	53
3.6 Gestion des stocks et des actifs. . . . .	54
3.7 Achats et protocoles d'accord. . . . .	55
3.8 Voyages. . . . .	55
3.9 Gestion des liquidités. . . . .	56
3.10 Contrôle des dépenses . . . . .	57
3.11 Synthèse des observations et recommandations découlant de la vérification des bureaux régionaux et des bureaux des représentants de la FAO. . . . .	57
C. Informations communiquées par la direction. . . . .	58
1. Constatation en charges des pertes de fonds, de créances et de biens. . . . .	58
2. Versements à titre gracieux . . . . .	58
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude. . . . .	58
D. Remerciements. . . . .	60
Liste des abréviations . . . . .	61

## RÉSUMÉ

### Introduction

1. Le présent rapport du Commissaire aux comptes sur la vérification des opérations financières de l'**Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)** a été établi en application de l'article XII du Règlement financier de l'Organisation et du Mandat additionnel pour la vérification des comptes annexé à ce dernier. Il contient les résultats de la vérification des états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, ainsi que des observations relatives à l'administration et à la gestion de l'Organisation, conformément à l'article 12.4.

2. C'est le premier rapport qui est publié sur une base annuelle, suite à l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), entrées en vigueur à la FAO à compter de l'exercice 2014. Les objectifs généraux de la vérification externe sont de donner une assurance indépendante aux États Membres sur la fidélité des états financiers, de contribuer à renforcer la transparence et la responsabilité au sein de l'Organisation et de servir les objectifs poursuivis dans le cadre du travail de l'Organisation. Le présent rapport passe en revue les questions financières et les questions de gouvernance qui doivent, à notre avis, être portées à l'attention des organes directeurs de la FAO.

### Résultats d'ensemble de l'audit

3. Nous avons vérifié les états financiers de la FAO en application du Règlement financier et conformément aux normes internationales d'audit.

4. Après avoir vérifié les états financiers, nous avons relevé des points qui exigeaient un ajustement. Les ayant pris en considération, la direction a effectué les ajustements nécessaires à la mise en place initiale des normes IPSAS, suite à quoi nous n'avons constaté aucune lacune ni erreur significative pouvant avoir une incidence sur l'exactitude, l'exhaustivité et la validité des états financiers dans leur ensemble. Partant, nous avons émis une opinion non modifiée<sup>1</sup> sur les états financiers de l'Organisation pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. Nous avons conclu que ces états donnaient, pour tous les éléments de caractère significatif, une image fidèle de la situation financière de la FAO pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, ainsi que des performances financières, de l'évolution du ratio actifs nets/fonds propres, des flux de trésorerie et de la comparaison entre les montants effectifs et les montants budgétés, conformément aux normes IPSAS.

5. Nous avons aussi conclu que les opérations de la FAO qui avaient retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification des états financiers étaient, pour tous leurs aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

---

<sup>1</sup> Opinion non modifiée – Aux termes de la norme ISA 700, opinion exprimée par l'auditeur lorsqu'il conclut que les états financiers ont été préparés, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel d'information financière applicable. Cette expression correspond à la nouvelle terminologie. On disait auparavant «opinion sans réserve».

6. Conformément à l'article 12.4 du Règlement financier, nous avons examiné, outre les aspects financiers, l'administration et la gestion de l'Organisation. Cet examen a été réalisé compte tenu de ce qui constitue des risques pour la FAO. L'examen a porté sur les points suivants: opérations de coopération technique; information sur la performance et suivi; et gestion des ressources humaines. Nous sommes revenus sur le contrôle interne et sur la gestion du risque afin de vérifier les mesures qui avaient été prises par la direction sur ces deux points importants. Nous avons formulé à l'intention de la direction des recommandations à l'appui des objectifs de la FAO, afin de renforcer la responsabilité et la transparence et afin d'améliorer la gestion financière et la gouvernance et d'ajouter de la valeur à ces deux éléments.

### Résumé des recommandations

7. Nous avons formulé plusieurs recommandations à valeur ajoutée visant à améliorer encore la gestion financière et la gouvernance de la FAO. Les principales recommandations adressées à l'Organisation sont récapitulées ci-après.

Audit du Siège		Priorité	Calendrier
<b>IPSAS - Enseignements à tirer et avantages</b>			
<b>1</b>	<b>Examiner le processus de mise en œuvre des normes IPSAS et en tirer les enseignements voulus, déterminer les domaines qui doivent encore faire l'objet d'améliorations et voir comment utiliser dans le processus de décision les informations générées par le nouveau cadre d'information financière. (Paragraphe 46)</b>	<b>Importante<sup>2</sup></b>	<b>2015</b>
<b>2</b>	<b>Documenter, valider et confirmer les avantages tirés de la mise en œuvre des normes IPSAS et faire rapport à ce sujet afin d'informer les parties prenantes des avantages du nouveau cadre d'information financière. (Paragraphe 47)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>
<b>Gestion des ressources humaines</b>			
<b>Gouvernance et gestion du changement</b>			
<b>3</b>	<b>Concevoir et mettre en œuvre un plan de gestion du changement concret et officiel dans le but de mieux contrôler l'application de la Stratégie de gestion des ressources humaines. (Paragraphe 56)</b>	<b>Fondamentale<sup>3</sup></b>	<b>2015</b>

<sup>2</sup>**Important:** Mesure jugée nécessaire pour éviter des risques importants. Ne pas agir pourrait avoir des incidences financières et perturber les activités.

<sup>3</sup>**Fondamental:** Mesure jugée impérative pour éviter d'exposer l'Organisation à des risques élevés. Ne pas agir pourrait avoir des incidences financières graves et perturber considérablement les activités.

<b>Recrutement des fonctionnaires du cadre organique</b>			
<b>4</b>	<b>Renforcer encore les capacités du Bureau des ressources humaines de manière qu'il puisse bien contrôler le processus de recrutement des fonctionnaires du cadre organique, et rappeler aux unités qui recrutent les dispositions en vigueur selon lesquelles, à diplôme et compétences égaux, la préférence doit être donnée aux candidats internes de la FAO ou d'autres organismes des Nations Unies. (Paragraphe 63)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>
<b>Gestion de la performance</b>			
<b>5</b>	<b>Faire en sorte que le Bureau des ressources humaines améliore encore sa politique de gestion de la performance en étendant officiellement l'utilisation des objectifs de développement de carrière et ainsi, d'une simple gestion des compétences, passer à un ensemble plus large d'objectifs de perfectionnement allant au-delà des simples compétences. (Paragraphe 69)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>
<b>6</b>	<b>Élaborer des stratégies adaptées afin d'examiner systématiquement le PEMS, stratégies qui comprendraient la mise en place d'un mécanisme d'assurance qualité; et veiller à ce que ces stratégies soient appliquées de façon uniforme. (Paragraphe 73)</b>	<b>Fondamentale</b>	<b>2015</b>
<b>Formation et perfectionnement du personnel</b>			
<b>7</b>	<b>Préparer des plans d'apprentissage qui soient fondés sur une analyse des connaissances et des compétences nécessaires au personnel et concevoir et mettre en place des programmes d'apprentissage qui soient clairement liés aux besoins et aux priorités de l'Organisation, afin d'optimiser l'utilisation des fonds de formation du personnel. (Paragraphe 77)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>
<b>8</b>	<b>Mesurer l'efficacité des programmes de formation du Bureau des ressources humaines au moyen d'études d'impact, en plus des évaluations que le Bureau pratique déjà, afin d'avoir plus d'éléments tangibles à partir desquels formuler les plans d'apprentissages futurs. (Paragraphe 83)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>

<b>Mobilité du personnel</b>			
<b>9</b>	<b>Améliorer encore la politique en matière de mobilité grâce aux enseignements tirés des programmes de 2014 et 2015 et susciter un véritable engagement de la part des supérieurs hiérarchiques et du personnel afin que cette politique soit plus largement acceptée. (Paragraphe 90)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>
<b>Parité hommes-femmes</b>			
<b>10</b>	<b>Améliorer les méthodes du Bureau des ressources humaines s'agissant de définir les objectifs de parité hommes-femmes pour les postes vacants et pour la sélection et les nominations, et trouver une solution aux contradictions entre la parité hommes-femmes et les politiques relatives aux compétences, de manière à définir et à suivre des objectifs réalistes. (Paragraphe 96)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>
<b>Planification de la relève</b>			
<b>11</b>	<b>Élaborer une stratégie de gestion de la relève et l'intégrer au programme de planification des effectifs en vigueur; en particulier, tirer profit des connaissances, des compétences et de l'expérience des futurs retraités pour développer les talents, afin de limiter le déficit de connaissances. (Paragraphe 102)</b>	<b>Fondamentale</b>	<b>2015</b>
<b>Gestion des opérations de coopération technique</b>			
<b>Division du Centre d'investissement (TCI)</b>			
<b>12</b>	<b>Veiller à ce que la gestion des risques soit incluse dans la stratégie de soutien aux investissements et à ce que la stratégie, y compris les résultats escomptés, soit mise au point d'ici au 31 décembre 2015. (Paragraphe 107)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>

<b>Division des urgences et de la réhabilitation (TCE)</b>			
<b>13</b>	<b>Élabore des protocoles clairs pour les urgences de niveaux 1 et 2 afin de bien définir les responsabilités. Préciser les rôles et les responsabilités ainsi que la forme des contrôles pour le protocole de niveau 3. (Paragraphe 112)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>
<b>Programme de coopération technique (PCT)</b>			
<b>14</b>	<b>Affiner les indicateurs de produits quantifiables, en tenant compte de l'engagement prévu quant à l'enveloppe affectée au PCT, et veiller à ce que l'élaboration des indicateurs de performance soit strictement suivie pour rester centrée sur les dimensions définies. (Paragraphe 117)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>
<b>15</b>	<b>Continuer à faire en sorte que des directives déterminent précisément les rôles et les responsabilités des responsables du budget et des coordonnateurs du PCT s'agissant des activités ordinaires de suivi des projets; et que ces activités fassent appel à des outils et des techniques permettant d'améliorer le suivi et, partant, la qualité des décisions à tous les niveaux. (Paragraphe 122)</b>	<b>Fondamentale</b>	<b>2015</b>
<b>16</b>	<b>Renforcer le suivi et l'examen du processus d'établissement de rapports de fin de projet et se concerter plus activement avec les bureaux décentralisés pour que les rapports terminaux soient facilement accessibles dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain. (Paragraphe 126)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>
<b>17</b>	<b>Évaluer le fonctionnement du nouveau système d'établissement de rapports de fin de projet et tirer profit des possibilités d'amélioration pour renforcer la qualité de l'évaluation des projets selon que de besoin. (Paragraphe 131)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>
<b>18</b>	<b>Conduire une évaluation détaillée des principaux besoins actuels en matière de compétences dans les bureaux décentralisés, notamment pour la gestion des projets du PCT, à l'appui d'une mise en œuvre harmonieuse des dispositions du nouveau manuel du PCT, aligné sur le guide relatif au cycle de projet, et veiller à ce que les résultats attendus de l'initiative se concrétisent. (Paragraphe 135)</b>	<b>Importante</b>	<b>2015</b>



19	Définir des stratégies de suivi qui favorisent un meilleur contrôle de l'utilisation du budget des projets et un meilleur contrôle global; et veiller à ce que des politiques, des procédures et des outils soient mis en place pour faciliter le suivi dans les régions et à l'échelle de l'Organisation. (Paragraphe 141)	Fondamentale	2015
<b>Suivi de la performance et communication des informations correspondantes</b>			
20	Tenir compte, dans le prochain Rapport sur l'exécution du programme, des autres variables ayant entraîné le dépassement des cibles, afin de donner une explication plus instructive sur l'anomalie, et établir un processus précis de définition des cibles en commençant par les bureaux de pays et les bureaux de pays prioritaires et non prioritaires concernés. (Paragraphe 153)	Importante	2015
21	Améliorer la méthode de validation en collaborant étroitement avec les bureaux de pays par l'intermédiaire d'OSP, pour déterminer le moment le plus adapté à la validation, les informations normalisées à faire figurer dans les résumés explicatifs, et les solutions aux problèmes rencontrés pendant les phases d'établissement des rapports et de validation. (Paragraphe 158)	Importante	2015
22	Améliorer la formulation des produits, à l'approche du prochain exercice biennal, de manière que la terminologie employée soit homogène dans tous les objectifs stratégiques et cohérente avec les normes établies dans le manuel du GNUD relatif à la gestion axée sur les résultats. (Paragraphe 162)	Importante	2015
<b>Contrôle interne</b>			
23	Continuer de déployer des efforts pour mettre en place pendant l'exercice biennal en cours un cadre de contrôle interne robuste, comme prévu, et veiller à ce que celui-ci soit convenablement étayé par des outils et des directives, directement lié au cadre et aux activités de gestion des risques, et intégré dans les dispositions relatives à la responsabilisation qui sont définies dans la Politique en matière de responsabilités. (Paragraphe 173)	Fondamentale	2015

<b>Déclaration relative au contrôle interne</b>			
<b>24</b>	<b>Créer un mécanisme qui permette aux fonctionnaires de rang supérieur de donner au Directeur général l'assurance que les contrôles internes mis en place au sein de leurs domaines de compétence respectifs fonctionnent de façon efficace, et qui permette au Directeur général d'élaborer une déclaration relative au contrôle interne qui serait annexée aux états financiers annuels. (Paragraphe 179)</b>	<b>Fondamentale</b>	<b>2015</b>
<b>Gestion des risques</b>			
<b>25</b>	<b>Faire en sorte que la gestion des risques soit complètement et clairement intégrée à tous les processus de décision et de travail et prenne appui sur une action accrue de renforcement des capacités et sur des outils de gestion du risque adaptés. (Paragraphe 196)</b>	<b>Fondamentale</b>	<b>2015</b>
<b>Vérification des bureaux décentralisés</b>			
<b>26</b>	<b>Renforcer encore le système de contrôle interne dans les bureaux décentralisés en mettant en place un cadre de contrôle interne bien conçu et en prévoyant une formation continue de tous les membres du personnel qui exercent des fonctions programmatiques, administratives et financières dans ces bureaux. (Paragraphe 200)</b>	<b>Fondamentale</b>	<b>2015</b>

### **Recommandations issues des précédentes vérifications**

8. L'état d'avancement de la mise en œuvre, par la Direction, des recommandations réalisées par le Commissaire aux comptes lors des précédentes vérifications est donné dans un autre rapport présenté au Comité financier. Sur les 57 recommandations formulées pour l'exercice biennal 2012-2013, 16 (28 pour cent) ont été mises en œuvre et 41 (72 pour cent) sont en cours d'application. Sur les 69 recommandations formulées pour l'exercice biennal 2010-2011, 63 (91 pour cent) ont déjà été intégralement mises en œuvre par la Direction et il en reste 6 (9 pour cent) encore en cours d'application. S'agissant de l'exercice biennal 2008-2009, 5 recommandations sur 27 (soit 9 pour cent) sont toujours en cours de mise en œuvre. Nous réitérons notre demande à la Direction de mettre en œuvre les recommandations qui ne sont pas encore appliquées.

## **A. MANDAT, ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION ET MÉTHODE**

### **Mandat**

9. Le Conseil, à sa cent quarante-sixième session<sup>4</sup>, a nommé la Commission de vérification des comptes de la République des Philippines comme Commissaire aux comptes de l'Organisation pour une période de six ans à compter de 2014.

10. En tant que Commissaire aux comptes, elle établit un rapport sur la vérification des états financiers annuels et des tableaux y relatifs, dans lequel elle consigne les renseignements nécessaires sur les questions visées à l'article 12.4 du Règlement financier et au mandat additionnel. Le rapport du Commissaire aux comptes, ainsi que les états financiers, sont transmis par l'intermédiaire du Comité financier au Conseil, accompagnés des directives du Comité financier. Le Conseil examine les états financiers et les rapports de vérification des comptes et les transmet à la Conférence en y joignant les observations qu'il juge souhaitables.

11. Compte tenu de l'adoption par la FAO, en 2014, des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) comme cadre de présentation des états financiers, c'est la première fois que notre mission d'audit et que le Rapport du Commissaire aux comptes sont effectués sur une base annuelle.

### **Étendue de la vérification et objectifs**

12. Notre vérification constitue un examen indépendant des pièces justifiant les montants et autres données figurant dans les états financiers. Elle consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations importantes faites par l'Organisation et à évaluer la présentation générale des états financiers. Elle évalue enfin la conformité des opérations de la FAO au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

13. La vérification a pour principal objet de permettre au Commissaire aux comptes de formuler une opinion indépendante sur la question de savoir si:

- a. les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière de l'Organisation au 31 décembre 2014, de ses performances financières, de l'évolution du ratio actifs nets/fonds propres, des flux de trésorerie et de la comparaison entre les montants réels et les montants budgétés au 31 décembre 2014, conformément aux normes IPSAS;
- b. les opérations qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification, ont été, sur tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

14. Le Commissaire aux comptes réalise parallèlement un examen des opérations de l'Organisation en vertu de l'article 12.4 du Règlement financier, afin de formuler des

---

<sup>4</sup> Résolution 1/146 adoptée le 26 avril 2013.

observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion des activités. Ces questions sont traitées dans les sections correspondantes du présent document.

15. De façon générale, la vérification externe vise à donner aux États Membres une assurance indépendante, à renforcer la transparence et la responsabilité au sein de l'Organisation et à servir, à la faveur de ce processus, les objectifs poursuivis dans le cadre du travail de l'Organisation.

### **Méthode appliquée et responsabilités du Commissaire aux comptes**

16. Nous avons effectué notre vérification conformément aux normes internationales d'audit. Ces normes requièrent que nos travaux soient organisés et exécutés de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'inexactitude significative. La vérification consiste notamment à examiner, sur la base de sondages, les justificatifs des montants et autres données figurant dans les états financiers. Elle consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives faites par la Direction, et à évaluer la présentation générale des états financiers. Nous avons effectué la vérification des états financiers selon une approche axée sur les risques. Celle-ci nous oblige à évaluer les risques d'inexactitudes significatives dans les états financiers et les assertions en nous basant sur une bonne compréhension de l'Organisation et de son environnement.

17. Il appartient au Commissaire aux comptes d'exprimer, sur la base de la vérification, une opinion sur ces états financiers. L'objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable, et non l'assurance absolue, que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives, notamment d'inexactitudes résultant de fraudes ou d'erreurs.

18. Nous avons concentré notre examen des opérations de la FAO en vertu de l'article 12.4 du Règlement financier sur les points suivants:

- a. la gestion des ressources humaines;
- b. l'information sur la performance et son suivi;
- c. les opérations de coopération technique;
- d. le système de contrôle interne;
- e. la gestion des risques;
- f. le fonctionnement des bureaux décentralisés.

19. Pour l'exercice 2014, nous avons procédé à la vérification du Siège, de deux bureaux régionaux (le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord) et de trois bureaux de représentation (Brésil, Philippines et Soudan).

20. Nous avons également effectué une vérification des comptes de la Mutuelle de crédit de la FAO et du Groupement d'achats du personnel de la FAO pour l'exercice 2014 et déposé des rapports distincts pour chacun d'eux. Enfin, nous avons examiné et certifié la situation des fonds des programmes mis en œuvre en coopération avec ou pour le compte d'autres organismes, à savoir: le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM).

21. Nous nous sommes coordonnés avec le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) pour planifier les domaines de vérification, de façon à éviter tout doublon dans les tâches et à déterminer dans quelle mesure nous pouvions nous reposer sur les travaux du Bureau. Nous avons également collaboré avec le Comité d'audit afin d'améliorer encore nos activités de vérification.

22. Comme par le passé, nous avons communiqué les résultats des contrôles à la Direction de l'Organisation, dans des lettres d'observations détaillant nos conclusions et recommandations. Cette manière de procéder permet un dialogue continu avec la Direction.

## **B. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION**

23. Cette section présente les résultats de la vérification pour l'exercice 2014, premier exercice d'application des normes IPSAS. Elle porte sur des questions que le Commissaire aux comptes estime devoir porter à l'attention des organes directeurs. Nous avons donné à la Direction de la FAO la possibilité de formuler des commentaires sur nos observations afin de préserver l'objectivité du rapport et de trouver ensemble des solutions. Les recommandations faites à la Direction visent à servir les objectifs du mandat de la FAO, à renforcer sa responsabilité et sa transparence, et à améliorer et valoriser la gestion financière et la gouvernance de l'Organisation.

### **B.1 QUESTIONS FINANCIÈRES**

#### **B.1.1 Examen de la mise en œuvre des normes IPSAS**

24. Nous n'avons cessé d'apporter notre appui à la FAO pour le passage aux normes IPSAS, jusqu'à leur application complète en 2014. Notre objectif était d'éviter le risque que les états financiers ne soient pas en conformité avec ces normes. Nous avons notamment: a) évalué le projet IPSAS/ERP (planification des ressources à l'échelle de l'Organisation) en octobre 2011; b) examiné les méthodes comptables et les documents techniques qui s'y rapportent en février-mars 2013; c) évalué les progrès réalisés dans la mise en œuvre des normes IPSAS en juin-juillet 2013; d) examiné en novembre-décembre 2014 les soldes d'ouverture, les méthodes comptables et les états financiers à blanc aux normes IPSAS au 30 juin 2014.

25. L'adoption des normes IPSAS répond à la volonté d'améliorer la qualité et la crédibilité des états financiers et d'en faciliter les comparaisons et doit permettre d'améliorer la comptabilité, la transparence et la gouvernance de l'Organisation.

##### *B.1.1.1 Évaluation du projet IPSAS/ERP*

26. En octobre 2011, nous avons examiné les progrès dans la mise en œuvre des normes IPSAS et du projet ERP de l'Organisation. Les normes IPSAS devaient à l'origine être mises en œuvre en 2010, mais leur application a ensuite été reportée à 2013, puis à 2014. La décision de reporter la date d'application a été attribuée à l'intégration du projet

IPSAS/Oracle12 dans un projet beaucoup plus large intitulé Programme relatif au Système mondial de gestion des ressources (GRMS).

27. Nous avons conseillé à la Direction de renforcer la gestion des risques du projet; de mettre au point la documentation de haut niveau à livrer afin que les politiques et procédures comptables puissent servir de base à l'élaboration des produits livrables tels que les règles et règlements financiers révisés, les rapports de contrôle et de gestion et les modules conformes aux normes IPSAS de la version 12; d'accélérer la préparation et la mise au point des déclarations de méthodes comptables; de préparer et mettre au point un manuel sur la mise en application des normes IPSAS.

#### *B.1.1.2 Examen des méthodes comptables de la FAO et des documents techniques qui leur sont liés*

28. Nous avons examiné les méthodes comptables et les documents techniques y afférents préparés par l'équipe du projet IPSAS de la FAO, du 25 février au 11 mars 2013, afin de déterminer s'ils étaient en conformité avec les normes IPSAS.

29. Nous avons noté que, sur les 31 normes IPSAS, la Division des finances avait relevé que seules 22 étaient en rapport avec les opérations de la FAO et/ou pertinentes. Ces normes ont servi de guide à la formulation des règles comptables de la FAO et des documents techniques y afférents. Neuf normes IPSAS, qui n'étaient pas directement liées aux opérations de la FAO, ont toutefois été mises en œuvre afin de clarifier les documents relatifs aux méthodes comptables. L'équipe du projet IPSAS de la FAO a élaboré 21 règles comptables et 27 documents techniques qui s'y rattachent.

30. Notre examen initial a révélé que seule la règle comptable n° 13 de la FAO sur les réserves était entièrement conforme aux dispositions pertinentes de IPSAS 1 – Présentation des états financiers et de IPSAS 28 – Instrument financiers – Présentation. Nous avons également observé que 20 règles comptables étaient en conformité avec les normes, à l'exception de quelques points à régler que nous avons identifiés lors de notre examen et qui par conséquent étaient examinés par la Division des finances de manière à ce que les règles comptables soient pleinement conformes aux normes IPSAS auxquelles elles se rapportent.

#### *B.1.1.3 Évaluation de la mise en œuvre des normes IPSAS*

31. Nous avons évalué les progrès réalisés dans la mise en œuvre des normes IPSAS du 17 juin au 10 juillet 2013 afin de déterminer son état d'avancement, notamment en matière de gouvernance et des activités de transition qui devaient aboutir à l'établissement des premiers états financiers conformes à ces normes.

32. Nous avons remarqué que l'intégration du projet IPSAS au Programme GRMS présentait certaines difficultés et nous avons formulé des recommandations qui devaient favoriser la bonne gouvernance du projet, appuyer la Direction dans sa mise en œuvre et aboutir à la mise en place de règles comptables plus claires et de stratégies de planification plus conformes aux objectifs du projet et par conséquent plus appropriées.

33. Nous pensons que ces recommandations sont essentielles à l'adoption et à la mise en œuvre réussies des normes IPSAS. Nous avons insisté sur deux points essentiels: le soutien continu apporté par la Direction à la mise en œuvre des normes IPSAS; le renforcement et l'amélioration du contrôle des projets.

#### *B.1.1.4 Examen des soldes d'ouverture, des méthodes comptables et des états financiers à blanc aux normes IPSAS au 30 juin 2014*

34. Du 10 novembre au 10 décembre 2014, nous avons examiné les soldes d'ouverture pour 2014, les règles comptables pertinentes et les documents techniques y afférents, ainsi que les états financiers à blanc au 30 juin 2014, aux normes IPSAS.

35. Notre examen avait pour objectif de conseiller la Direction dans sa préparation d'états financiers 2014 conformes aux normes IPSAS et de vérifier que les soldes d'ouverture et les états financiers à blanc (y compris les notes y afférentes) respectaient les méthodes comptables de la FAO et les normes IPSAS.

36. Nous avons relevé un certain nombre de points à revoir qui ont été réglés et pris en considération par la Direction de manière à ce que les états financiers préparés soient conformes aux normes IPSAS.

### **B.1.2 Vérification des premiers états financiers conformes aux normes IPSAS**

37. Le principal objectif de notre vérification des états financiers au 31 décembre 2014 était de rendre un avis sur les premiers états financiers de l'Organisation établis selon les normes IPSAS. Nous avons examiné les états financiers annuels dans le but de vérifier qu'aucune erreur significative n'avait été commise sur les montants et que les normes IPSAS avaient été respectées. À la suite de cet examen, nous avons rectifié les soldes de plusieurs comptes, corrigé et aligné la présentation des comptes et des notes relatives aux états financiers et inclus des informations supplémentaires dans les notes afin que la présentation des informations financières soit complète, fidèle, claire et bien comprise par les personnes qui les utilisent.

38. Les erreurs dans les soldes des comptes, qui ont été rectifiés/corrigés en conséquence, concernaient les points suivants:

- a. erreurs de compilation dans la comptabilisation des loyers payés et des versements anticipés dans le cas des baux commerciaux et dans la régularisation des ajouts multiples, qui affectent les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles et d'autres comptes de dépenses;
- b. erreurs de compilation et de calcul dans la comptabilisation des produits des contributions volontaires relevant des dispositions transitoires relatives aux contributions du Fonds fiduciaire et aux contributions à recevoir du Fonds fiduciaire;
- c. erreur de calcul dans les indemnités pour frais d'études;

- d. certains bureaux extérieurs n'ont pas respecté les procédures de clôture de l'exercice, ce qui a eu des répercussions sur la comptabilisation des produits et des charges issus des contributions en nature sous forme d'équipement, des stocks, des immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et d'autres comptes de dépenses liés;
- e. erreur de classification dans la présentation des comptes: classement des «contributions – créances courantes» en «contributions – à recevoir»; classement des «créances sur activités financées en commun» en «créances – avec contrepartie»; classement des «provisions» en «dettes diverses»; désignation des comptes de compensation en «autres passifs» plutôt qu'en «dettes».

39. Nous avons par ailleurs suggéré que certaines modifications soient effectuées dans les notes relatives aux états financiers, suggestions prises en compte par la Direction. On peut citer, entre autres, les propositions suivantes:

- a. information sur la nature des changements de méthodes comptables et sur leurs effets sur les soldes d'ouverture pour l'exercice 2014, à la suite de la première application des normes IPSAS;
- b. discussion approfondie sur l'évaluation des stocks, mentionnée dans la note 2.27;
- c. discussion approfondie sur l'estimation des frais de transport des stocks;
- d. information exhaustive sur la véritable nature de la dépréciation des stocks;
- e. examen plus détaillé de l'application prospective de la disposition transitoire adoptée par la FAO notamment sur l'incorporation des coûts des actifs incorporels;
- f. modification de la présentation des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles acquises avant 2014 dans le cadre de l'ajustement des balances d'ouverture dans les États I et III, liée à l'application des normes IPSAS;
- g. information exhaustive sur la mise en œuvre de la disposition transitoire de comptabilisation des immobilisations corporelles et du régime d'avantages au cours de la période transitoire;
- h. information exhaustive sur les catégories de produits tirés d'opérations sans contrepartie comptabilisées conformément aux normes IPSAS, sur les catégories faisant l'objet de dispositions transitoires, sur les progrès réalisés dans l'application des normes comptables IPSAS et sur un plan d'application complète des normes IPSAS pour la comptabilisation des produits issus des contributions volontaires;



- i. information exhaustive sur les méthodes de comptabilisation des produits issus d'opérations sans contrepartie, ainsi que sur les conditions des prêts et les hypothèses de valorisation utilisées dans le calcul des intérêts et des produits sur le fonds de roulement (qui constitue un prêt à des conditions avantageuses), comptabilisés sous forme de dons.
- j. information exhaustive sur le traitement comptable des gains et des pertes sur les titres disponibles à la vente dans les notes aux états financiers pertinentes;
- k. rendre plus claire la présentation des informations de l'État V, de ses notes et de ses notes de bas de page.

40. Nous avons également suggéré que des modifications soient apportées aux méthodes comptables de la FAO et aux documents techniques y afférents. La Division des finances a accepté les modifications et les améliorations proposées, qui sont les suivantes:

- a. aligner la règle comptable n° 8 avec les obligations en matière d'information financière dans l'État des résultats financiers;
- b. aligner les avantages du personnel – document technique sur l'évaluation des droits – avec les dispositions de la norme IPSAS 25 sur la comptabilisation des prestations dues après la cessation de service;
- c. harmoniser la règle comptable n° 12 de la FAO, et notamment le paragraphe 7.1.4 sur les indemnités de congé annuel, avec les dispositions de la norme IPSAS 25;
- d. explication approfondie de la méthode d'évaluation des stocks du premier entré, premier sorti (PEPS) et de la méthode de détermination des coûts spécifiques mentionnées dans la note 2.27 et dans la règle comptable n° 5 de la FAO;
- e. disposition à prendre dans la note 19 afin de définir avec précision la politique mise en place par l'Organisation pour comptabiliser les produits sans contrepartie directe sur la période de transition;
- f. examen approfondi du traitement comptable du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement dans la convention comptable et le document technique y afférent;
- g. harmoniser la durée d'utilité des bâtiments de la règle comptable n° 6 de la FAO avec celle figurant dans les notes et dans le GMRS;
- h. harmoniser le traitement comptable des gains et pertes latents sur les placements disponibles à la vente de la règle comptable n°2 de la FAO avec les dispositions pertinentes de la norme IPSAS 29 – Instruments financiers: comptabilisation et évaluation.

41. **La Division des finances a accepté de réviser les méthodes comptables de la FAO et les documents techniques y afférents.**

### **B.1.3 IPSAS – Enseignements à tirer et avantages**

42. Nous avons noté que l'Organisation avait rencontré des difficultés dans la mise en œuvre des normes IPSAS, qui ont abouti à des retards par rapport à la date prévue initialement (2010). Si la mise en œuvre simultanée d'une version améliorée de l'ERP (sous Oracle 12) et du Programme GRMS est bénéfique sur le long terme, elle a pesé sur le calendrier d'application du projet IPSAS. En outre, la rotation de membres clés du personnel n'a pas facilité la mise en œuvre du projet IPSAS et a pesé sur son calendrier.

43. Lors de la vérification des comptes de fin d'année, nous avons recommandé à la Direction des finances d'effectuer certains ajustements nécessaires dans les comptes, la présentation des états et les notes d'information, afin que la présentation des états financiers au 31 décembre 2014 soit sincère. Ces ajustements ont été réalisés. Par la suite, nous avons identifié qu'il était possible d'améliorer encore l'enregistrement, le traitement et la présentation des transactions financières et la Direction des finances a accepté de mettre en œuvre nos recommandations à compter du prochain exercice. Ces recommandations sont les suivantes:

- a. renforcer les procédures ou incorporer, dans les procédures existantes, des systèmes qui permettront d'incorporer entièrement les stocks cédés sans contrepartie et d'isoler le matériel durable des intrants destinés à des projets en vue de fournir une information exacte sur les biens, les stocks et les immobilisations corporelles distribués;
- b. renforcer le contrôle de la préparation des rapports soumis à régularisation, comme indiqué dans les instructions de clôture, afin de garantir l'exactitude des comptes présentés dans les états financiers;
- c. former le personnel aux nouvelles méthodes et procédures comptables liées à l'application des normes IPSAS afin de minimiser les délais et les erreurs de comptabilisations des actifs;
- d. appliquer avec constance les dispositions transitoires;
- e. bien observer les procédures de clôture et la comptabilité d'exercice;
- f. saisir des données complètes et précises lors de la comptabilisation des produits, des dépenses et des stocks;
- g. apurer les soldes anciens des comptes provisoires;
- h. rendre prioritaire la résolution des erreurs de système identifiées sur les états de versements anticipés, de dettes à court terme et de fonds en banque.

44. Nous avons par ailleurs souligné la nécessité qu'il y avait à mettre à jour la description comptable de tous les comptes IPSAS dans le plan comptable, conformément aux normes IPSAS/aux méthodes comptables de la FAO. L'absence de description des normes IPSAS/des méthodes comptables, ou de leur définition harmonisée, empêche une application uniforme

des normes, gêne la transparence et la comparabilité des états et ne facilite pas la compréhension ni l'examen des transactions qui se cachent derrière les comptes.

45. Nous avons reconnu l'engagement et le professionnalisme de la Division des finances dans sa recherche de présenter des états financiers conformes aux normes IPSAS. Il y a tout lieu de croire que la préparation des états financiers sera moins difficile pour le prochain exercice. La Direction a réussi sa mise en œuvre des normes IPSAS. Elle doit maintenant confirmer quels avantages en ont été tirés.

**46. Nous avons recommandé que la FAO examine le processus de mise en œuvre des normes IPSAS et en tire les enseignements voulus, détermine les domaines qui doivent encore faire l'objet d'améliorations et voie comment utiliser dans le processus de décision les informations générées par le nouveau cadre d'information financière.**

**47. Nous avons en outre recommandé que la FAO documente, valide et confirme les avantages tirés de la mise en œuvre des normes IPSAS et fasse rapport à ce sujet afin d'informer les parties prenantes des avantages du nouveau cadre d'information financière.**

## **B.2 QUESTIONS RELATIVES À LA GOUVERNANCE**

48. En plus de notre travail de vérification des comptes, nous avons vérifié la performance dans certains domaines importants pour les opérations de la FAO. Pour la période considérée, trois domaines ont été sélectionnés: a) la gestion des ressources humaines; b) l'information sur la performance et son suivi; c) la gestion des opérations de coopération technique. Nous avons également actualisé le travail sur le contrôle interne et la gestion des risques que nous avons réalisé lors de la vérification des comptes l'année passée. Nos observations sont présentées dans les paragraphes 49 à 246.

### **B.2.1 Gestion des ressources humaines**

49. Nous avons examiné le domaine essentiel que représente la gestion des ressources humaines au sein de l'Organisation de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les stratégies et les procédures de gestion des ressources humaines de la FAO sont appliquées de manière cohérente avec les objectifs de la FAO et sont conformes aux règles applicables et aux normes des Nations Unies.

#### **B.2.1.1 Évolutions positives dans le domaine des ressources humaines**

50. Nous avons constaté que le Bureau des ressources humaines avait à son actif d'importantes réalisations, qui devraient constituer un élément moteur dans la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines de la FAO. Nous souhaitons attirer l'attention sur les points suivants:

- a. utilisation du module de recrutement en ligne (iRecruitment) pour communiquer sur les postes à pourvoir dans les services généraux au Siège et sur les postes de fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national dans les bureaux décentralisés, à compter de janvier 2015;

- b. lancement de la politique de mobilité révisée et conception du premier guide de la mobilité en février 2015;
- c. lancement du projet d'infrastructure des ressources humaines en janvier 2015 en vue de rationaliser le processus de recrutement des fonctionnaires du cadre organique et des services généraux, d'automatiser plus avant les processus secondaires de recrutement, de prendre en charge le traitement des droits et avantages du personnel, de normaliser, simplifier et automatiser les services relatifs aux ressources humaines et les procédures de recrutement;
- d. identification des catégories de personnel d'importance critique et des autres options qui viendront appuyer la mise en place du principe de planification des effectifs au sein de l'Organisation;
- e. élaboration de programmes qui assureront un lien entre la formation continue et les besoins de l'Organisation et qui privilégieront au départ les outils d'apprentissage et d'appui destinés aux Représentants de la FAO intitulés Outil d'apprentissage de la gestion axée sur les résultats et Cycle de projets;
- f. automatisation du Régime des indemnités pour cessation de service, amélioration du Système de gestion des congés, développement et mise à disposition en ligne d'un outil de calcul des allocations-logement et lancement des signatures numériques au sein du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, utilisées dans le cadre des recrutements;
- g. uniformisation des rapports des ressources humaines qui sont actuellement déployés auprès des spécialistes des ressources humaines au Siège et dans les bureaux décentralisés; conception d'un tableau de bord de gestion des ressources humaines, actuellement en phase d'installation, qui permettra d'avoir des données plus complètes sur le personnel fonctionnaire et non fonctionnaire. La première version du tableau de bord de gestion comportant des informations clés sur les ressources humaines et les voyages a été lancée en mai 2015 et déployée auprès du personnel dirigeant et du personnel administratif au Siège. Le tableau de bord est un outil d'aide à la planification et au suivi des ressources.

51. Nous reconnaissons que toutes ces réalisations sont importantes. Les résultats de notre vérification ont toutefois révélé que certaines améliorations étaient possibles et devaient être prises en compte par la Direction afin de faire évoluer la fonction des ressources humaines et qu'elle contribue à l'efficacité de l'organisation dans son ensemble. Ces questions sont examinées dans les paragraphes suivants.

#### **B.2.1.2 Gouvernance et gestion du changement en matière de ressources humaines**

52. Une bonne gouvernance implique qu'une organisation dispose de politiques et de procédures internes efficaces. L'existence de garde-fous est également indispensable pour faire face à des défauts dans les procédures. Ces défauts dépendent toutefois grandement de la manière dont les processus sont conçus, les rôles et les responsabilités délégués et les protocoles définis. La gouvernance en matière de ressources humaines doit également tenir compte de ces paramètres. La complexité de la gestion des ressources humaines est encore

renforcée lorsqu'un changement ou une réforme sont introduits. Introduire un changement qui apporte une nouvelle dimension à la gestion des ressources humaines nécessite de respecter plusieurs étapes importantes, de la mise en place des fondations du changement à l'application d'une philosophie d'amélioration continue. Ainsi, apporter un changement qui concerne le capital humain nécessite d'établir un consensus et de favoriser la participation, la transparence, la réactivité, les compétences, l'efficacité et l'équité. Réaliser un changement, enfin, nécessite une planification complète et bien organisée, qui fait partie d'une bonne gouvernance.

#### ***B.2.1.2.a Stratégies de gestion du changement dans la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines***

53. En avril 2014, la Stratégie de gestion des ressources humaines de la FAO reconnaissait que la fonction était perçue comme trop centralisée et entravée par des procédures bureaucratiques et administratives qui compromettaient une prestation de services efficace et limitaient sa capacité de répondre aux besoins du personnel et que dans certains cas cette situation avait entraîné une impression de manque de transparence et d'homogénéité. Il résultait de cette perception que des changements réels étaient nécessaires et devaient être appuyés par un processus qui offrirait un effet d'entraînement aux fins d'obtenir les résultats recherchés.

54. Nous avons noté que le Bureau des ressources humaines, dans la mise en œuvre de sa nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaine, n'a préparé ni mis en place aucune stratégie de gestion des résistances ou du changement. Le Bureau des ressources humaines nous a indiqué être informé que d'importants changements pouvaient rencontrer initialement de fortes résistances et avoir eu une communication ciblée à chaque fois qu'une nouvelle politique était lancée, par le biais d'articles, de séances d'information avec les départements et les divisions, de réunions avec le personnel dirigeant et le personnel concerné et de sessions de formation.

55. Nous reconnaissons que le Bureau des ressources humaines a réussi à sensibiliser le personnel dirigeant et les équipes. Il devrait toutefois se concentrer sur deux activités essentielles – la gestion des obstacles au changement et tirer profit du changement – car la résistance au changement, en particulier, peut être très répandue du fait de la nature du changement et du contexte dans lequel il intervient. La mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines de la FAO a introduit plusieurs changements de modalités qui, comme on pouvait s'y attendre, ont créé des barrières. Il est par conséquent justifié de mener des stratégies et des actions concrètes en vue de minimiser les effets de ces barrières. Le Bureau des ressources humaines, appuyé par la direction de haut niveau, doit devenir une source de transformation continue et être le principal acteur de l'introduction d'une culture du changement dans les procédures de gestion des ressources humaines.

**56. Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines et la direction de haut niveau conçoivent et mettent en œuvre un plan de gestion du changement concret et officiel afin de mieux contrôler l'application de la Stratégie de gestion des ressources humaines.**

### **B.2.1.3 Recrutement des fonctionnaires du cadre organique**

57. Dans la mesure où le nouveau Cadre stratégique est déjà en place, la FAO considère opportun et pertinent de transformer les unités d'appui de l'organisation, notamment la Division des ressources humaines, qui avaient jusqu'à présent une fonction principalement transactionnelle et opérationnelle, en des partenaires plus stratégiques, sensibles à la vision de la FAO. Nous avons noté, en conséquence, que d'importants efforts étaient déployés dans l'objectif de mettre en place une gestion efficace des ressources humaines et que des initiatives réalistes étaient lancées à cet effet. Ces initiatives permettent de recruter et gérer le personnel sur la base de ses compétences techniques et de certaines compétences particulières, et garantissent sa stabilité. Elles sont indispensables pour que l'Organisation atteigne ses objectifs et accomplisse son mandat. À cette fin, les politiques et procédures de gestion des ressources humaines ont été mises à jour ou étaient sur le point d'être révisées afin de refléter les nouvelles procédures de recrutement des fonctionnaires du cadre organique (à compter de 2014) et des fonctionnaires des services généraux (à compter de 2015).

#### ***B.2.1.3.1 Normes de recrutement en vigueur sur la préférence donnée aux candidats internes – de la FAO et du système des Nations Unies***

58. Le Bureau des ressources humaines nous a indiqué que les postes étaient pourvus en tenant compte tout d'abord des compétences, puis de l'ordre de préférence, conformément à la réglementation et aux règles applicables. Lorsque tous les candidats ont le niveau de compétences requis pour un poste, préférence est donnée aux candidats internes, puis aux candidats des organismes des Nations Unies et enfin aux candidats externes, dans cet ordre spécifique.

59. Nous avons par ailleurs pu comprendre que, lorsqu'un poste se libérait, l'unité qui recrutait pouvait recommander des candidats à la mobilité ou choisir un contrat à durée déterminée. Le Bureau des ressources humaines nous a indiqué que l'unité qui recrutait décidait en règle générale du mode de recrutement, mais pouvait lui demander son appui afin d'identifier la meilleure marche à suivre. Le choix du mode de recrutement est laissé à la discrétion de l'unité qui recrute, tant qu'elle choisit un candidat disposant des compétences requises pour le poste. Dans la plupart des cas, toutefois, les postes vacants sont ouverts tant aux candidats internes qu'aux candidats externes.

60. Le Bureau des ressources humaines nous a en outre informés que communiquer très largement sur la vacance d'un poste permettait à l'Organisation d'être en contact avec un grand nombre de candidats qualifiés et d'augmenter les chances de trouver la personne la plus adaptée au poste. Il a également souligné que la considération première en matière de recrutement du personnel était la compétence et qu'il était possible que la personne la plus compétente pour un poste, en particulier dans les fonctions de spécialistes techniques, ne fasse pas partie de l'Organisation ou du système des Nations Unies. Il nous a enfin informés que l'ordre de préférence était pris en compte après l'examen des candidatures et la sélection des candidats.

61. Nos entretiens avec les Comités de sélection nous ont révélé qu'au moment de la validation d'un recrutement, le choix du candidat le plus qualifié/le plus approprié reposait sur ses compétences, et que le fait qu'il appartienne ou pas à l'Organisation n'entrait pas en ligne de compte, conformément aux dispositions en vigueur.

62. Conformément à l'idée que le personnel est l'actif principal de l'Organisation, celle-ci doit démontrer qu'elle accorde de l'importance à sa contribution. Lorsque des postes sont à pourvoir, la Direction doit demander aux unités qui recrutent de respecter l'ordre de préférence, toutes choses égales par ailleurs. Les candidats internes qualifiés auront ainsi la possibilité de progresser.

63. **Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines renforce encore ses capacités afin de pouvoir bien contrôler le processus de recrutement des fonctionnaires du cadre organique, et rappelle aux unités qui recrutent les dispositions en vigueur selon lesquelles, à diplôme et compétences égaux, la préférence doit être donnée aux candidats internes de la FAO ou du système des Nations Unies.**

#### **B.2.1.4 Gestion de la performance**

64. La Stratégie de gestion des ressources humaines de la FAO comprend une initiative majeure visant à réviser la procédure de gestion des performances en vue de promouvoir des bonnes pratiques de gestion basées sur l'évaluation, l'accompagnement individualisé et des commentaires réguliers. Elle aidera les membres du personnel à mieux comprendre la nature et la qualité de leurs performances, à définir les domaines dans lesquels ils peuvent s'améliorer et à cerner leurs motivations. En substance, un processus de gestion de la performance efficace est un processus qui permet de faire converger la contribution de chaque membre du personnel et les objectifs de l'organisation dans son ensemble.

##### ***B.2.1.4.a Utilisation des résultats du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) dans la gestion des carrières***

65. La Sous-Division de la formation professionnelle et de l'apprentissage collecte les données relatives aux objectifs de perfectionnement à la fin du cycle de planification du PEMS et les utilise pour ajuster les programmes de formation à la demande et pour comprendre quelles sont les autres activités auxquelles le personnel souhaite participer en vue de renforcer ses compétences et de faire évoluer sa carrière. Nous avons toutefois observé que cette procédure ne permettait pas une approche globale de la gestion des carrières ni d'établir des plans d'organisation de la relève. Cette procédure n'est utilisée que comme guide pour identifier les besoins de formation du personnel. Elle ne permet pas vraiment la définition d'objectifs de développement de carrière qui permettrait aux directeurs et au personnel de s'exprimer sur leurs objectifs de carrière et leurs aspirations, d'identifier les carrières possibles au sein de l'organisation, d'identifier les points forts et les points faibles de chacun, de remédier à ces derniers, de déterminer les carrières possibles et de planifier des affectations dans le cadre d'un perfectionnement (promotion ou mouvement latéral).

66. Le PEMS sert également d'outil de gestion de carrière pour identifier le personnel particulièrement compétent et le préparer à des fonctions de plus haut niveau et comportant de plus grandes responsabilités. L'utilisation actuelle des résultats du PEMS montre que ce dernier offre de nombreuses opportunités, que le Bureau des ressources humaines peut en étendre l'usage et qu'il constitue un outil privilégié pour faire avancer la gestion de carrière du personnel. Si le Système est utilisé de cette manière, le personnel aura plus de choix dans sa gestion de carrière et il pourra mieux tirer parti des opportunités offertes par la FAO. Nous avons toutefois noté que le travail actuel du Bureau des ressources humaines visait à apporter

des améliorations à la politique de gestion de la performance de l'Organisation, travail détaillé dans le document FC 157/11 présenté à la cent cinquante-septième session du Comité financier, en mars 2015. Ces améliorations visent à renforcer l'obligation de l'équipe de direction de rendre des comptes et à adopter une procédure plus claire dans le domaine de la gestion de la performance de l'Organisation.

67. L'un des aspects cruciaux de la gestion de la performance est son lien avec d'autres domaines tout aussi importants de la gestion des ressources humaines, tels que la gestion des carrières, le perfectionnement du personnel et sa formation. Ce lien est inscrit dans le cadre de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), qui considère que la gestion de la performance consiste à donner aux membres du personnel les éléments qui leur permettent de prendre des décisions éclairées sur les carrières auxquelles ils aspirent et aux directeurs de décider des besoins de perfectionnement et de formation du personnel.

68. D'après le Corps commun d'inspection (CCI), la gestion de la performance doit donner des informations objectives et fiables non seulement aux directeurs, afin que ceux-ci décident de manière éclairée des affectations, maintiens en poste et besoins de perfectionnement, sur la base des mérites individuels et au moyen de procédures transparentes, mais également au personnel, afin que celui-ci détermine ses objectifs professionnels.

**69. Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines améliore encore sa politique de gestion de la performance en étendant officiellement l'utilisation des objectifs de développement de carrière et ainsi, d'une simple gestion des compétences, passe à un ensemble plus large d'objectifs de perfectionnement allant au-delà des simples compétences.**

#### ***B.2.1.4.b Normes et qualité des rapports d'évaluation***

70. Notre examen d'un échantillon d'évaluations menées dans le cadre du PEMS a révélé que l'élaboration des objectifs du plan de travail, des activités et des indicateurs de performance donnait lieu manifestement à des appréciations différentes entre les équipes et les directeurs. La description des tâches et les responsabilités étaient confondues avec les objectifs, la distinction entre activités et objectifs n'était pas claire et les indicateurs de performance étaient enregistrés comme des activités. En outre, dans un certain nombre de cas, les objectifs et les indicateurs de performance ne respectaient pas totalement les critères SMART (spécifique, mesurable, accessible, réaliste, temps [limité dans le]) et le nombre des objectifs ou des activités au sein de chaque objectif ne respectait pas non plus ce qui était demandé.

71. Le Bureau des ressources humaines nous a indiqué pouvoir effectuer des vérifications de qualité *a posteriori*; aucune vérification systématique de la qualité des plans de travail n'est toutefois prévue. Le Bureau a en outre mentionné qu'en 2013 des directives assez simples avaient été élaborées dans le but d'encourager les membres du personnel et les directeurs à établir des plans de travail de meilleure qualité. Ce sont les directeurs qui sont responsables de vérifier la qualité des plans de travail et des évaluations de fin d'année. Dans le contexte de la révisions du PEMS, le Bureau des ressources humaines a déclaré qu'il se concentrerait sur de nouvelles améliorations et simplifications des objectifs du plan de travail



du PEMS et qu'il chercherait à s'assurer que le personnel et les directeurs établissent des plans de travail qui respectent les critères SMART.

72. Nous avons reconnu les efforts accomplis par le Bureau des ressources humaines aux fins de fournir aux directeurs et aux membres du personnel la formation et les indications dont ils avaient besoin. Nous insistons toutefois sur le fait que l'évaluation de la performance est un élément à part entière de la gestion de la performance et qu'elle ne doit pas être interprétée comme une simple obligation administrative à laquelle on doit se soumettre périodiquement. Elle ne doit pas être considérée uniquement comme un outil de notation, mais au contraire comme un outil très utile de planification et de communication, dont le but est plus de répartir les objectifs de l'organisation et de l'unité de travail aux équipes, répartition qui renforce leur engagement dans l'accomplissement de ces objectifs et qui par conséquent facilite leur obligation de rendre des comptes.

**73. Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines élabore des stratégies adaptées afin d'examiner systématiquement le PEMS, stratégies qui comprendraient la mise en place d'un mécanisme d'assurance qualité. Nous avons en outre recommandé qu'il veille à ce que ces stratégies soient appliquées de manière uniforme.**

#### **B.2.1.5 Formation et perfectionnement du personnel**

74. La FAO est une organisation détentrice de connaissances qui doit répondre aux besoins d'effectifs très divers (diversité des besoins de formation, des cultures, des postes occupés et des lieux de travail). Nous avons noté qu'elle concentrait sa stratégie d'apprentissage et de valorisation des ressources humaines sur deux points: faire converger les domaines de l'apprentissage et du perfectionnement avec les orientations stratégiques et les priorités de l'Organisation; favoriser l'efficacité de l'exécution et les opérations dans les pays. On s'attend par conséquent à ce que les objectifs de perfectionnement du personnel soient le résultat d'une planification et d'une mise en œuvre rigoureuses et qu'une information régulière soit prévue afin de s'assurer que ces objectifs répondent bien aux besoins d'apprentissage du personnel. Sur le fond, la formation du personnel dépend du soin apporté à la conception, la planification et la mise en œuvre du processus et nécessite par conséquent une réflexion et une exécution solides.

##### ***B.2.1.5.a Lien entre les besoins d'apprentissage et les besoins de l'organisation***

75. Afin d'être efficace, la formation du personnel doit être clairement et directement liée aux besoins de l'organisation et à ses priorités. Lorsque ce lien ne peut être établi, le programme de formation peut être considéré comme inapproprié et n'être qu'un gaspillage de ressources précieuses. Les programmes de formation doivent réellement améliorer l'efficacité de l'organisation. Il y a un impact sur l'organisation lorsque les connaissances et les compétences acquises lors de la formation sont appliquées dans le travail et permettent au personnel d'atteindre la performance appropriée. L'analyse des besoins vise à identifier l'écart de performance que la formation doit permettre de combler. Ainsi, l'impact sur l'organisation doit être clairement articulé.

76. Nous avons remarqué que le PEMS ne permettait pas de montrer clairement de quelle manière les besoins de formation du personnel, identifiés par les directeurs sur la base des

objectifs de perfectionnement du PEMS, étaient liés aux besoins et aux priorités de l'organisation. Nous avons par ailleurs observé que la manière dont les plans d'apprentissage consolidés au sein des divisions et de la Sous-Division de l'apprentissage, du perfectionnement et de l'évaluation de la performance (CSPL) étaient conçus n'était pas claire, compte tenu des besoins d'apprentissage très variés identifiés par chacun des membres du personnel. Nous souhaitons souligner le fait qu'au sein des divisions ou de la Sous-Division de l'apprentissage, du perfectionnement et de l'évaluation de la performance, la gestion des besoins d'apprentissage de chaque membre du personnel doit être remontée à un niveau où les besoins de l'organisation sont pris en compte dans leur ensemble, afin que les besoins et les objectifs stratégiques soient mieux intégrés.

**77. Nous avons recommandé, et le Bureau des ressources humaines a accepté notre recommandation, que la Sous-Division de l'apprentissage, du perfectionnement et de l'évaluation de la performance prépare des plans d'apprentissage qui soient fondés sur une analyse des connaissances et des compétences nécessaires au personnel et qu'elle conçoive et mette en place des programmes d'apprentissage qui soient clairement liés aux besoins et aux priorités de l'Organisation, afin d'optimiser l'utilisation des fonds de formation du personnel.**

#### ***B.2.1.5.b Évaluation, de retour sur le lieu de travail, du transfert des connaissances et des compétences acquises lors d'une formation***

78. L'une des initiatives de la Stratégie de gestion des ressources humaines de la FAO est de promouvoir l'amélioration et l'innovation continues grâce à un programme d'apprentissage et de perfectionnement révisé. L'objectif de cette initiative est de réviser la stratégie d'apprentissage existante en vue de répondre au mieux aux besoins d'apprentissage émergents. Le succès de cette initiative est mesuré par la multitude des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement offertes sous forme de programmes mixtes comprenant des séances en face-à-face et des cours en ligne

79. Nous trouvons que ce critère de mesure du succès est toutefois plus quantitatif que qualitatif et peut ne pas soutenir son objectif de «créer un cadre de travail porteur, exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination et soucieux de la diversité, qui aide les membres du personnel à réaliser leurs objectifs professionnels et à progresser dans leur carrière, et qui reflète les pratiques optimales dans le domaine de la gestion des performances», si l'évaluation n'est faite qu'en termes de nombre.

80. En outre, nous avons noté que les indicateurs de rendement clés utilisés par la Sous-Division de l'apprentissage, du perfectionnement et de l'évaluation de la performance pour évaluer ses programmes se limitaient à une évaluation de la réaction des participants ou, tout au plus, à une évaluation de l'augmentation de leurs connaissances/compétences grâce à la formation, et n'intégraient pas une évaluation réelle du succès du programme de formation, qui est son impact sur l'efficacité de l'organisation.

81. Le Bureau des ressources humaines nous a indiqué que des études d'impact étaient menées pour des programmes de grande ampleur tels que les deux programmes de formation à l'encadrement. Pour certains programmes, une évaluation de niveau 3 ou un apprentissage appliqué sur le poste de travail étaient réalisés. Pour tous les programmes, des évaluations de niveau 1 étaient menées, qui incluaient des indicateurs de rendement clés relatifs à leur

*applicabilité*. Sur la base du rapport d'activité du Bureau des ressources humaines pour 2013 – Apprentissage et activité 2013 –, nous nous sommes rendu compte que l'évaluation des résultats des formations portait sur la connaissance des élèves et donc sur les effets du cours sur ces personnes et non pas sur l'impact de ces formations sur la performance globale et réelle des élèves. C'est en ce sens que l'étude d'impact est nécessaire et doit être utilisée autant que faire se peut sur l'ensemble des programmes dont le but est de renforcer les compétences du personnel, car c'est ce type d'évaluation qui peut vraiment mesurer l'efficacité des programmes de formation.

82. La formation du personnel est un investissement coûteux pour toute organisation et il doit être converti en une entreprise rentable, pérenne et renouvelable pour assurer une réelle rentabilité de l'investissement. De cette manière, la formation devient un élément clé dans la réalisation des objectifs de l'organisation et son succès est mesuré par son impact sur la réalisation de ces objectifs.

**83. Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines mesure l'efficacité de ses programmes de formation au moyen d'études d'impact, en plus des évaluations qu'il pratique déjà, afin d'avoir plus d'éléments tangibles à partir desquels formuler ses plans d'apprentissages futurs.**

#### **B.2.1.6 Mobilité du personnel**

84. La mobilité est considérée comme une caractéristique fondamentale d'une fonction publique internationale reposant sur des valeurs et des principes communs. Les besoins des organismes des Nations Unies en la matière peuvent varier en fonction de leur structure, leur taille et leur mandat. D'après le cadre du schéma directeur établi par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) pour la gestion des ressources humaines, les programmes de mobilité devraient, entre autres, prévoir les mouvements de personnel au sein des organisations internationales et entre elles et, dans la mesure du possible, vers/ depuis les fonctions publiques nationales et les institutions des secteurs public et privé et constituer une condition d'emploi lorsque cela est demandé par l'organisation.

##### ***B.2.1.6.a Éléments de motivation visant à encourager la mobilité***

85. Nous avons noté que la mise en œuvre, en 2014, du programme de mobilité obligatoire organisée avait été difficile. En février 2015, une nouvelle Politique de mobilité, assortie de directives et d'un manuel, a été publiée. Le programme de mobilité de 2015 a obtenu de meilleurs résultats que le premier pilote en 2014.

86. Le Bureau des ressources humaines a indiqué qu'il s'attendait aux difficultés rencontrées dans la mise en place d'une politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation car, par le passé, le personnel de la FAO n'avait pas été très mobile et qu'un programme de mobilité organisée constituait un changement important pour la majeure partie des équipes. La résistance du personnel à ce programme apparaît dans son hésitation à postuler aux postes proposés et à la réticence des directeurs à laisser partir des membres de leurs équipes, afin de ne pas perturber le travail. Le Bureau des ressources humaines a en outre noté que les incitations financières, sous la forme d'une indemnité de mobilité, et l'appui apporté aux membres du personnel et à leurs familles dans le cadre d'un nouveau poste ne permettaient pas de stimuler l'intérêt du personnel et que les directeurs n'étaient pas suffisamment motivés,

car ils n'étaient pas assez impliqués dans le processus dans son ensemble. La nouvelle Politique de mobilité lancée en 2015 s'est attaquée à cet aspect, qui a été considérablement amélioré. Elle stipule en effet qu'il est de la responsabilité directe des directeurs d'établir les plans de mobilité du personnel dont ils sont responsables et de les soumettre pour validation.

87. La politique actuelle de la FAO en matière de mobilité géographique vise, entre autres, à encourager le développement de carrière. À cette fin, elle propose au personnel différentes opportunités et possibilités de carrière qui peuvent constituer des défis et contribuent à son développement professionnel. Elle s'assure dans le même temps que la continuité et la qualité du programme sont préservées. En plus, les membres du personnel dont la mobilité géographique s'est avérée un succès bénéficient d'une incitation sous la forme d'une priorité qui leur est donnée dans les nominations et les promotions, toutes choses égales par ailleurs.

88. À cet égard, nous avons observé que les incitations données dans le cadre de la politique de mobilité de l'Organisation ne sont pas suffisamment attrayantes pour motiver tant les équipes que les directeurs. Même si le Bureau des Ressources humaines a insisté, dans sa Stratégie de gestion des ressources humaines, sur son objectif d'«élaborer, mettre en œuvre et gérer un programme de mobilité à l'échelle de l'Organisation, reposant sur des critères clairement définis et transparents et relié aux décisions prises en matière de dotation et de promotion», la politique de mobilité n'est pas un programme viable de développement de carrière du personnel. Le Bureau des Ressources humaines a noté que la mobilité faisait partie intégrante des postes au sein des organisations internationales et était prévue dans le Statut et le Règlement du personnel de la FAO. Par conséquent, il est attendu des fonctionnaires internationaux du cadre organique qu'ils soient mobiles au cours de leur carrière au sein de la FAO et du système des Nations Unies: cette mobilité fait partie intégrante de leur service.

89. En outre, la politique de la FAO ne prévoit pas de droits à réintégrer l'Organisation ou de droits à retrouver son poste. Il est reconnu qu'il serait extrêmement difficile, voire impossible, d'établir un mécanisme de droits de retour dans le cadre d'un plan de mobilité au niveau de l'Organisation. En effet, un tel mécanisme impliquerait le blocage de nombreux postes, qui ne pourraient être pourvus pour le motif d'assurer les droits à retrouver son poste du personnel. Le Bureau des ressources humaines nous a informés que, à sa connaissance, aucune des organisations des Nations Unies disposant de vastes programmes de mobilité ne prévoyait de clause systématique prévoyant un retour du personnel à son poste.

**90. Nous recommandons que le Bureau des ressources humaines améliore encore la politique en matière de mobilité grâce aux enseignements tirés des programmes de 2014 et 2015 et qu'il suscite un véritable engagement de la part des supérieurs hiérarchiques et du personnel afin que cette politique soit plus largement acceptée.**

#### **B.2.1.7 Représentation équilibrée des hommes et des femmes**

91. La Charte des Nations Unies a été le premier traité mondial à réclamer l'égalité entre hommes et femmes et ce principe a été adopté dans le système des Nations Unies. L'Assemblée Générale des Nations Unies a reconnu que l'égalité hommes-femmes était un droit et que l'autonomisation des femmes était un outil indispensable à la promotion du développement et a promulgué la première résolution relative à l'emploi des femmes au sein

des organismes des Nations Unies. Elle a en outre exhorté les organismes des Nations Unies à prendre les mesures appropriées en vue de garantir aux femmes qualifiées des possibilités égales à celles des hommes à des postes de direction de haut niveau ou à d'autres postes du cadre organique.

#### ***B.2.1.7.a Établir des objectifs en matière de parité hommes-femmes***

92. Nous avons noté que les femmes ne représentaient que 36 pour cent du personnel des catégories administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. Par ailleurs, en termes de postes, 20 pour cent des directeurs et 38 pour cent des administrateurs sont des femmes. Le Bureau des ressources humaines a souligné que le fait qu'il y ait moins de femmes candidates aux postes vacants à la FAO constituait l'un des facteurs qui empêchaient l'Organisation de remplir les objectifs qui lui étaient fixés en matière d'emploi des femmes. Il a également expliqué que, même si des candidates étaient incluses dans la liste des postulants validée par le Comité de sélection, il n'y avait aucune garantie qu'une femme soit choisie, dans la mesure où le premier critère de choix restait les compétences du candidat et son adéquation au poste en question.

93. Le Bureau des ressources humaines a remarqué que, dans le plan de travail de 2014-2015, les objectifs à atteindre au cours de l'exercice biennal en matière de représentation hommes-femmes étaient définis, mais pas les objectifs annuels. Ceci était dû au fait que les procédures de recrutement des fonctionnaires du cadre organique étaient en cours d'examen, que l'élaboration du Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes, qui devait encore être passé en revue, était en cours et que les directives sur la parité hommes femmes étaient en train d'être mises au point. Le Bureau des ressources humaines a ajouté qu'il devra réfléchir à un suivi de la parité hommes-femmes – au niveau des départements ou, plutôt, de l'Organisation dans son ensemble. Ces décisions seront prises lors de l'examen final des versions mises à jour du Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes et des directives sur la parité hommes-femmes.

94. Sur la base de ce qui précède, nous avons conclu que l'Organisation avait tout particulièrement besoin d'agir afin de garantir le respect de la parité hommes-femmes, non seulement parce que la FAO s'est engagée à devenir une agence chef de file dans la promotion de l'égalité hommes-femmes, mais aussi, et c'est ce qui est le plus important, parce que la FAO reconnaît depuis longtemps que la problématique hommes-femmes était un élément important dans l'accomplissement de son mandat d'Organisation, qui est de parvenir à la sécurité alimentaire pour tous. Comme il a été établi par le Corps commun d'inspection dans son rapport sur la représentation équilibrée des sexes et la répartition géographique (*Gender balance and geographical distribution*), le défi à relever consiste à réconcilier les politiques relatives aux compétences et à la parité hommes-femmes, malgré les contradictions à surmonter lorsque l'on tente de satisfaire à ces deux exigences simultanément.

95. Ceci étant dit, les progrès accomplis par la FAO en termes de parité hommes-femmes ces dernières années méritent d'être soulignés. En effet, la représentation des femmes dans les catégories administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur au sein de l'Organisation a régulièrement augmenté, d'environ 28 pour cent en 2005 à une moyenne de 35 à 36 pour cent. Le Bureau des ressources humaines et la Direction ont pris des mesures en vue d'améliorer la représentation des femmes au sein du personnel et poursuivent leurs efforts pour améliorer l'équilibre hommes-femmes au sein de la FAO.

96. **Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines améliore les méthodes de définition des objectifs de parité hommes-femmes pour les postes vacants et pour la sélection et les nominations, et trouve une solution aux contradictions entre la parité hommes-femmes et les politiques relatives aux compétences, de manière à définir et à suivre des objectifs réalistes.**

#### **B.2.1.8 Planification de la relève**

97. La planification de la relève est une procédure vise à repérer le personnel présentant les compétences nécessaires aux postes de direction et assure sa formation. Elle permet d'augmenter le vivier de personnel expérimenté préparé à prendre ces postes lorsqu'ils se libèrent. En substance, la planification de la relève est un sous-ensemble essentiel de la planification des effectifs et intervient en même temps qu'une analyse des besoins en personnel. La planification de la relève suppose aussi de mettre en évidence les postes/groupes clés, les compétences requises pour ces postes et les candidats potentiels. Les objectifs d'apprentissage et de perfectionnement à atteindre sont ensuite intégrés à la stratégie de gestion des ressources humaines. Du point de vue du contrôle interne, la planification de la relève se rapporte directement au renforcement des compétences, qui peut permettre d'améliorer l'efficacité de l'organisation et d'aboutir à une gestion plus efficace du capital humain.

##### ***B.2.1.8.a Planification de la relève et des effectifs***

98. Nous avons constaté à l'issue de notre analyse de la Stratégie de gestion des ressources humaines de la FAO qu'aucune planification de la relève n'était réalisée dans le cadre de la planification des effectifs et que rien n'était prévu pour mettre en place une planification de ce type. Or il faudra la mettre en place, mais pas isolément, pas en dehors de la procédure de planification globale des effectifs. L'analyse des besoins que le Bureau des ressources humaines entend mener ne mentionne pas expressément la prise en compte de la planification de la relève dans la gestion des changements anticipés des besoins en compétences. Le Bureau des ressources humaines nous a informés que la planification des effectifs et la planification de la relève constituaient des sujets hautement prioritaires de son programme pour le prochain exercice biennal et au-delà. Il travaille actuellement à la mise en place des outils nécessaires pour appuyer cette initiative, notamment le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) et la gestion des compétences.

99. La planification de la relève est encore plus pertinente lorsqu'on constate un vieillissement des effectifs. Le vieillissement du personnel implique naturellement des départs, c'est inévitable. L'organisation doit y être préparée et être prête à accueillir les successeurs qui reprendront et continueront les activités inachevées de leurs prédécesseurs et les mèneront à bien. Dans le cas de la FAO, la moyenne d'âge de 1 434 des fonctionnaires du cadre organique et de 118 des directeurs et catégories supérieures était respectivement de 48 et 55 ans. On peut donc dire que l'Organisation a un personnel vieillissant. Il est par conséquent nécessaire d'initier des politiques et de mettre en œuvre des stratégies qui empêcheront que les vacances à venir mettent en danger les activités normales de l'Organisation. Cette nécessité est amplifiée par le fait que, entre début octobre 2014 et décembre 2015, 16 directeurs et 53 fonctionnaires du cadre organique sont partis ou partiront à la retraite.

100. Afin de déterminer dans quelle mesure la FAO est préparée à ce type d'événement, nous avons interrogé plusieurs personnes et sommes arrivés à la conclusion que certaines n'étaient pas informées des mesures formelles prises en vue d'assurer le transfert des connaissances ni d'un quelconque programme de l'Organisation qui préparerait la succession aux postes de direction. En outre, l'une des personnes interrogées a indiqué que la planification de la relève représentait un problème majeur dans son unité. Il en résulte que la FAO est amenée à réembaucher temporairement des retraités pour pourvoir les postes vacants. Nous avons ainsi trouvé que 167 retraités avaient été réembauchés, 38 en 2013 et 129 en 2014. Parmi eux, 53 sont toujours en poste et les autres avaient des contrats qui se terminaient le 20 octobre 2014.

101. On peut argumenter que l'absence ou le manque de personnel de talent dans le vivier de l'Organisation justifie la pratique reconduite de l'embauche de retraités afin de les remettre au poste qu'ils occupaient lorsqu'ils travaillaient pour l'Organisation. Cette stratégie peut toutefois être remise en question et peut même être assimilée à une inefficacité de la part de la Direction en l'absence d'une initiative qui permette de tirer profit des connaissances des retraités et du personnel sur le point de partir à la retraite, qui emportent avec eux des connaissances de grande valeur et non encore partagées, ce qui par la même occasion perpétue le besoin d'employer d'anciens retraités. Le fait de réemployer des retraités comme consultants a également un prix pour l'Organisation. Même si les retraités/les consultants sont moins bien payés que le personnel permanent, le coût ne peut pas être mis en avant pour ces embauches car elles mettent en évidence une planification inefficace.

**102. Nous recommandons que le Bureau des ressources humaines élabore une stratégie de gestion de la relève et l'intègre au programme de planification des effectifs en vigueur. Il convient tout particulièrement de tirer profit des connaissances, des compétences et de l'expérience des futurs retraités pour développer les talents, ce qui permettra de limiter le déficit de connaissances.**

## **B.2.2. Les opérations de coopération technique**

### **B.2.2.1 Division du Centre d'investissement**

103. Il appartient à la Division du Centre d'investissement de la FAO de s'assurer que la FAO accomplira son mandat d'un développement durable de l'agriculture – ce qui passe par une attention privilégiée portée aux stratégies, aux politiques et aux investissements agricoles. La Division du Centre d'investissement est à la tête des efforts déployés par la FAO pour augmenter et rendre plus efficaces les investissements publics et privés dans la sécurité alimentaire, la nutrition, l'agriculture et le développement rural. Elle se distingue par son modèle d'activité, car son travail est en grande partie mené dans le cadre d'accords de partenariats avec des institutions financières internationales, par l'intermédiaire desquels elle apporte à un grand nombre de pays son expertise et des avis neutres sur la formulation et la mise en œuvre de projets de plusieurs millions de dollars – expertise et avis qui reposent sur ses compétences spécialisées en planification, formulation et évaluation des investissements.

### ***B.2.2.1.a Formuler une stratégie de soutien des investissements***

104. Une série d'évaluations ont été menées sur le rôle joué par la FAO dans le soutien des investissements dans la sécurité alimentaire, la nutrition, l'agriculture et le développement rural. Nous avons recommandé que la FAO élabore une stratégie de soutien des investissements et nous établirons une recommandation plus globale qui intégrera le renforcement des partenariats et des capacités. La stratégie qui sera élaborée au niveau de la FAO devra également expliquer de quelle manière la Division du Centre d'investissement maximisera les forces, minimisera les faiblesses, saisira les opportunités et évitera les menaces dans le cadre de son soutien des investissements.

105. Nous avons examiné plusieurs éléments pris en compte par la Division du Centre d'investissement dans sa définition de la stratégie de soutien des investissements pour la FAO dans son ensemble et en avons fait avancer certains: établir les priorités de la stratégie; définir les résultats à obtenir, leur suivi et leur évaluation; formaliser la documentation; établir les éléments requis pour que la mise en œuvre de la stratégie soit réussie. Nous avons toutefois noté que le projet de stratégie n'avait pas encore totalement résolu les aspects de gestion des risques. Au fur et à mesure des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie de soutien des investissements, la procédure d'élaboration de la stratégie devrait définir de manière détaillée la gestion des risques – ce qui nécessite une identification raisonnable des risques et des indicateurs de risques – en fonction du contexte, avec des réponses adaptées aux risques en fonction des stratégies affectées et avec un suivi des risques approprié. La Direction est d'accord pour intégrer la gestion des risques à la stratégie.

106. Nous félicitons la Division du Centre d'investissement pour les initiatives qu'elle a prises en faveur de la mise en œuvre d'une stratégie de soutien des investissements au niveau de la FAO dans son ensemble. Cette stratégie est ambitieuse. Les activités qui doivent être menées jusqu'à la fin de l'année 2015 doivent continuer à être accomplies de manière contrôlée car il est nécessaire de suivre de près ces activités. Nous avons en outre noté que la FAO s'était engagée envers le Comité du Programme à achever cette stratégie sur le soutien des investissements (y compris toutes les recommandations) à la fin de l'année 2015. La direction de haut niveau de la Division du Centre d'investissement et la réunion de l'équipe de direction du Département de la coopération technique (TC) doivent par conséquent continuer à assurer un suivi hebdomadaire du projet et le Conseil de suivi des programmes de l'Organisation à en assurer un suivi mensuel ou aussi régulier que nécessaire.

**107. Nous avons recommandé que la Division du Centre d'investissement veille à ce que la gestion des risques soit incluse dans la stratégie de soutien aux investissements et à ce que la stratégie, y compris les résultats escomptés, soit mise au point d'ici au 31 décembre 2015.**

### **B.2.2.2 Division des urgences et de la réhabilitation**

108. La Division des urgences et de la réhabilitation joue un rôle actif dans la mise en œuvre des programmes de résilience de la FAO. Elle travaille à la réduction des risques de catastrophes (préparation, prévention et alerte rapide) et aux réponses apportées et cherche à intégrer un travail de développement aux interventions humanitaires menées à la suite de catastrophes, interventions qui dépendent en grande partie des capacités ainsi que des politiques et des cadres favorables mis en place.



### ***B.2.2.2.a Protocoles d'intervention d'urgence***

109. En tant que membre à part entière du Comité permanent interorganisations, la FAO a énoncé sa déclaration et son protocole d'intervention pour les urgences de niveau 3 dans la Circulaire du Directeur général n° 2013/32. La circulaire harmonise les procédures internes de la FAO avec celles de la communauté humanitaire internationale pour les urgences de niveau 3 dans le cas d'une mobilisation et d'une intervention qui concerneraient l'ensemble du système, tout en conservant à la FAO sa capacité d'agir de manière indépendante afin de remplir son mandat. Le protocole pour les urgences de niveau 3 a été bâti en vue de proposer des protocoles pour les urgences touchant le système dans son ensemble. Nous l'avons testé afin de déterminer si ses dispositions définissaient de manière suffisante les rôles, responsabilités et obligations de rendre des comptes à tous les niveaux d'urgence.

110. Sur la base du protocole d'urgence de niveau 3 de la FAO et des éléments soumis par les bureaux décentralisés, nous avons conclu que la politique énoncée, en tant que mécanisme de contrôle et de mécanisme pour rendre des comptes, présentait certaines faiblesses. La principale réside dans la définition des niveaux d'activation, qui est nécessaire pour aider les responsables de la gestion d'urgence et le public à comprendre le degré d'urgence actuel et initial et les effectifs qui seront probablement nécessaires. Cette définition des niveaux d'activation doit servir à économiser les forces et à minimiser les dépenses superflues. En fonction de l'accroissement ou de la diminution du degré de l'urgence, la taille des activités d'urgence sera ajustée aux besoins changeants. La flexibilité d'un seul protocole en termes d'interprétation risque d'être source de difficultés du fait de la nature du programme principal, qui est un travail d'urgence.

111. Compte tenu de la nature des interventions d'urgence, qui comprennent la mobilisation des services d'urgence et des premiers intervenants indispensables, ces interventions doivent être déterminées par le type d'urgence et par le fait de savoir quelle intervention nécessitera probablement plusieurs vagues de services d'urgence de base et quelle intervention peut être appuyée par des services d'urgence secondaires. La politique de responsabilité de la FAO prend également en compte cette question. Toute politique adoptée par l'Organisation, y compris celles relatives aux activités d'urgence, doit être basée sur ces principes car les urgences n'ont pas toutes la même intensité ni le même degré d'urgence et elles doivent par conséquent être encadrées avec des politiques plus claires. En réponse à ces préoccupations, l'Organisation intergouvernementale a récemment identifié que l'absence de procédures et de plans d'action détaillés de reprise d'activité qui permettraient le fonctionnement des bureaux en cas d'urgence aux niveaux décentralisés constituait un risque important. Afin de limiter ces risques, des procédures opératoires standard et des plans d'action devaient être mis en place aux niveaux décentralisés/pour eux. Le Programme alimentaire mondial (PAM), qui codirige avec la FAO le Module mondial de la sécurité alimentaire, constitue une bonne référence, car il a déjà reconnu l'importance de protocoles d'intervention clairs et précis dans le cas d'urgences de niveaux 1 et 2. Dans son document de classification des interventions d'urgence, le PAM a prévu les niveaux d'activation des différents niveaux d'intervention. Y sont détaillés précisément les rôles et les responsabilités en fonction de chaque niveau d'urgence, ce qui assure un mandat plus clair aux intervenants d'urgence.

112. Nous recommandons que la Division des urgences et de la réhabilitation élabore des protocoles clairs pour les urgences de niveaux 1 et 2 afin de bien définir les responsabilités. Nous recommandons en outre que la Division précise les rôles et les responsabilités ainsi que la forme des contrôles pour le protocole de niveau 3.

### **B.2.2.3 Programme de coopération technique**

113. Le Programme de coopération technique (PCT) fait partie intégrante du Programme ordinaire financé par les contributions des États Membres. Suite à la décentralisation du PCT lancée en 2010, au processus de changement transformationnel et à la réflexion stratégique ayant abouti au Cadre stratégique révisé, les États Membres ont demandé à être assurés que le PCT s'adapterait au nouveau contexte opérationnel et conserverait son importance et sa pertinence, en tant que moyen d'accéder aux compétences techniques de la FAO. Pour répondre à cette demande, le Conseil a approuvé en décembre 2013 les propositions relatives à des mesures d'amélioration et à leur plan de mise en œuvre, visant à aligner le PCT sur le Cadre stratégique révisé.

#### ***B.2.2.3.a. Communication des informations relatives à la performance du PCT***

114. Le Conseil a approuvé la proposition relative à l'adoption d'indicateurs de performance du PCT ayant trait à deux niveaux: *i) pertinence et pérennité des interventions de développement réalisées au titre du PCT; ii) rythmes d'approbation et d'utilisation des ressources du PCT*. Nous avons noté toutefois que, pour 2014, les informations sur la performance présentées dans le rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours ne concernaient que les rythmes d'approbation et d'utilisation des ressources du PCT. Le rapport ne contenait aucune information sur la pertinence et la pérennité des interventions de développement réalisées au titre du PCT, parce que la période couverte était une période de transition. D'ailleurs, avec l'introduction dans le cycle de projet du nouveau modèle institutionnel de rapport final, dont l'application aux opérations du PCT apparaît dans le nouveau manuel du PCT de mars 2015, la communication d'informations relatives à la pertinence et la durabilité ne devrait commencer qu'en 2016.

115. Si l'on se réfère au manuel du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) consacré à la gestion axée sur les résultats, les produits sont définis comme tout ce que génèrent les organisations chargées de l'exécution, y compris la FAO. Pour rendre compte des résultats issus de la chaîne de résultats, il faut présenter des informations sur les produits, à défaut de quoi, les changements constatés ne peuvent pas être mesurés, notamment au niveau des résultantes. Si l'on ne dispose pas d'informations sur les produits tangibles, la contribution du PCT à l'obtention des résultantes de l'Organisation ne peut pas être correctement évaluée.

116. De plus, l'un des grands principes adoptés par la FAO en matière de gestion des résultats est le principe de *l'utilisation des informations relatives aux résultats pour apprendre, gérer et aussi établir des rapports et rendre des comptes*. En application de ce principe, la FAO se doit de présenter des données exhaustives sur les réalisations effectives et d'indiquer le système de référence par rapport auquel la performance est mesurée. Il est capital que les objectifs et les réalisations, s'agissant de l'approbation et de l'utilisation des ressources (qui font déjà l'objet d'un rapport) mais aussi s'agissant de la performance (pertinence et pérennité), soient présentés dans le rapport de synthèse sur l'examen à mi-

parcours si l'on veut que les décideurs, les parties prenantes et les États membres dans leur ensemble puissent tirer des conclusions précises à partir des résultats produits par l'Organisation.

**117. Nous avons recommandé que la FAO affine les indicateurs de produits quantifiables, en tenant compte de l'engagement prévu quant à l'enveloppe affectée au PCT, et veille à ce que l'élaboration des indicateurs de performance soit strictement suivie pour rester centrée sur les dimensions définies.**

#### ***B.2.2.3.b Normes et outils officiels en matière de suivi des projets***

118. Depuis la décentralisation du PCT, les bureaux décentralisés ont été dotés des moyens de gérer les crédits alloués aux projets de développement du PCT – depuis la planification, la formulation et l'élaboration des budgets jusqu'à l'exécution, au suivi et à l'établissement des rapports. Dans le même temps, le rôle du PCT au Siège, en ce qui concerne les projets de développement, a été centré sur la gestion et le contrôle institutionnels du PCT.

119. Les fonctions de suivi et d'établissement de rapports font partie intégrante de la gestion axée sur les résultats. L'objet du suivi est de favoriser une gestion axée sur les résultats tournée vers l'avenir et d'appuyer une mise en œuvre efficace et efficiente du plan de travail et budget. Le suivi vise à favoriser une exécution dans la limite du temps imparti et avec un bon rapport coût-efficacité, et notamment à faciliter l'identification des obstacles et des problèmes afin que la direction du projet, à tous les niveaux, puisse prendre des mesures correctives.

120. Nous avons constaté que les représentants de la FAO ne disposaient pas de directives détaillées particulières s'agissant de la fréquence à laquelle les projets du PCT devaient être suivis et des documents à utiliser ou à produire pour effectuer et documenter le suivi. L'équipe du PCT a fait observer que, dans le manuel du PCT, les activités étaient organisées par trimestre en vue de faciliter le suivi réalisé par le responsable du budget, et a ajouté que selon l'usage établi, il appartenait au coordinateur du PCT/responsable du budget et aux membres des équipes spéciales de suivre les résultats du projet en fonction du plan de travail. Les rapports de suivi sont déjà mis à la disposition des responsables du budget/coordonateurs du PCT dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain, et les rôles et les responsabilités sont définis dans le guide relatif au cycle de projet.

121. L'établissement d'indications institutionnelles uniformes en ce qui concerne les activités ordinaires de suivi des projets du PCT et d'établissement de rapports, constitue une mesure de contrôle qui aurait un effet général sur la qualité des données mesurées et sur les décisions finales fondées sur les informations recueillies. Ces indications permettraient aussi de mieux rendre des comptes et de renforcer les activités de contrôle associées, et garantiraient la bonne exécution des activités, tout en faisant en sorte que les données couramment demandées figurent dans le modèle normalisé existant. De même, ces indications contribueraient à améliorer l'efficacité des fonctions de contrôle de haut niveau, telles que celles que remplit le Département de la coopération technique.

122. **Nous avons recommandé que la FAO continue à faire en sorte que des directives déterminent précisément les rôles et les responsabilités des responsables du budget et des coordonnateurs du PCT s'agissant des activités ordinaires de suivi des projets; et que ces activités fassent appel à des outils et des techniques permettant d'améliorer le suivi et, partant, la qualité des décisions à tous les niveaux.**

*B.2.2.3.c Disponibilité des rapports de fin de projet dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain*

123. Dans le manuel du PCT 2009, il est prévu que chaque projet qui s'achève fasse l'objet d'un compte rendu final élaboré par l'unité technique chef de file. Le même concept est adopté dans le manuel 2015 mais avec quelques modifications. Au lieu du compte rendu final, les dernières directives, alignées sur le guide relatif au cycle de projet institutionnel, prévoient que le coordonnateur du PCT élabore, avec l'aide sur le plan technique du Bureau technique chef de file et d'autres membres de l'équipe spéciale de projet, un rapport final sur chaque projet achevé. Le rapport final, qui doit être présenté au gouvernement, au niveau ministériel, dans un délai de trois mois après la clôture des activités du projet, comportera des fiches de notation permettant d'évaluer la pertinence, l'obtention des résultats et la pérennité des projets du PCT.

124. Nous avons constaté que certains projets achevés, que ce soit sur le plan opérationnel ou sur le plan financier, n'avaient pas fait l'objet d'un compte rendu final/rapport final ou bien que ces documents, téléchargés dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain, n'étaient pas accessibles. En outre, nous avons noté que certains de ces documents avaient été présentés tardivement. L'équipe du PCT a fourni des précisions sur les rôles et a indiqué que le rôle du coordonnateur du PCT était de veiller à ce que le rapport soit élaboré dans les délais fixés, mais que le téléchargement du compte rendu final/rapport final achevé dans le système était une tâche assignée à la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources (TCS), l'équipe du PCT au Siège devant assurer un suivi de contrôle afin que la préparation des rapports de fin de projet se fasse dans les délais impartis.

125. Il incombe à TCS de télécharger les documents finaux dans le système, mais il appartient au coordonnateur du PCT de faire en sorte que le rapport soit produit dans les limites du temps imparti, et à l'équipe du PCT de continuer à assurer un suivi de contrôle afin que la préparation des comptes rendus finaux se fasse dans les délais fixés. Cette activité de suivi s'inscrit dans la fonction de gestion et de contrôle institutionnelle globale exercée par le sous-directeur général (TC). Cependant, il n'y aura pas de rapport terminal à télécharger dans le système si les coordonnateurs du PCT ne veillent pas à ce que ces rapports soient mis à disposition.

126. **Nous avons recommandé que la FAO renforce le suivi et l'examen du processus d'établissement de rapports de fin de projet et se concerte plus activement avec les bureaux décentralisés pour que les rapports terminaux soient facilement accessibles dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain.**

#### ***B.2.2.3.d Appui à l'évaluation des projets du PCT***

127. En 2012, le Secrétariat de la FAO a approuvé le recours à l'outil d'évaluation a posteriori dans le processus d'évaluation des projets du PCT. Peu de temps après son déploiement, l'outil a été abandonné. Dans le cadre des améliorations apportées au PCT, l'outil d'évaluation a posteriori est remplacé par le rapport terminal dont l'élaboration incombe au coordonnateur du PCT. Étant donné qu'il est trop tôt pour examiner convenablement l'aptitude des rapports terminaux à mesurer la pertinence, la pérennité et les incidences catalytiques des projets du PCT, puisqu'il s'agit d'une adaptation récente, nous avons demandé au Bureau de l'évaluation (OED) son avis sur la pertinence et l'intérêt à long terme des projets du PCT, sur la base des résultats des évaluations antérieures ayant trait à des projets du PCT.

128. OED a fait observer qu'en ce qui concernait les incidences des projets bénéficiant d'un appui du PCT, compte tenu du caractère essentiellement catalytique ou complémentaire de ces projets et de leur petite taille, il ne fallait pas s'attendre à ce qu'ils produisent par eux-mêmes des incidences de longue durée, mais plutôt à ce qu'ils amplifient les effets de l'ensemble du programme de pays grâce, par exemple, aux retombées des démonstrations réalisées dans le cadre de projets pilotes ou à l'appui susceptible d'être fourni à tout moment en réponse aux besoins des gouvernements. OED en concluait que, sans le PCT, la FAO ne serait pas aussi performante qu'elle l'est aujourd'hui.

129. Afin de déterminer l'utilité des projets du PCT en tant que catalyseurs de développement, nous avons interrogé plusieurs représentants de la FAO et nous en avons déduit que certains projets du PCT avaient des effets durables tandis que d'autres en avaient peu, voire aucun. Nous avons aussi appris que les évaluations de projets du PCT par OED étaient réalisées dans le cadre d'évaluations de pays et d'évaluations thématiques. Par conséquent, il n'existe pas d'évaluation individuelle spéciale d'un projet du PCT en soi, qui soit réalisée après la date de fin de projet et après que des suites aient été données aux recommandations adressées au gouvernement dans le compte rendu final.

130. Il est établi que les projets du PCT entraînent un certain degré de changement dans les pays bénéficiaires. Il ressort aussi des déclarations que les rapports terminaux sont censés renforcer l'utilité des projets. Si le rapport de fin de projet vise à donner des informations sur la pertinence d'un projet, l'obtention des résultats et la pérennité du projet, les activités qui se rapportent à l'élaboration du rapport doivent alors être plus consistantes pour que ces attentes soient comblées. Les rapports des représentants de la FAO laissaient déjà penser que le rapport de fin de projet était utile pour la prise de décisions mais devait devenir un document contenant effectivement des informations sur les réalisations et la pertinence du projet en général, comme l'indiquent le guide relatif au cycle de projet, récemment publié, et l'annexe sur le manuel du PCT qui s'y rapporte.

**131. Nous avons recommandé que la FAO évalue le fonctionnement du nouveau système d'établissement de rapports de fin de projet et tire profit des possibilités d'amélioration pour renforcer la qualité de l'évaluation des projets selon que de besoin.**

### ***B.2.2.3.e Formations formelles et besoins liés à l'adoption du manuel du PCT***

132. Nous avons conduit une enquête auprès de représentants de la FAO dans des pays figurant sur la liste de pays qui requièrent une attention particulière et dans des pays intermédiaires. D'après les résultats, seule la moitié de ces représentants pensaient que les dernières directives permettraient d'accélérer l'approbation des projets. Quelque 56 pour cent expliquaient que l'introduction d'étapes supplémentaires et la participation de nouveaux acteurs rendaient le processus du cycle de projet encore plus compliqué, et ce, d'autant plus dans une région dotée d'un petit nombre de représentants de la FAO; certains joueront des rôles multiples dans le processus. Environ 75 pour cent ont déclaré qu'ils ne pouvaient pas élaborer une note conceptuelle ou remplir une matrice de cadre logique. Deux représentants de la FAO ont souligné le chevauchement d'activités existant entre la préparation des ébauches de projets («Short project proposals») et celle des notes conceptuelles.

133. Nous avons aussi invité les représentants de la FAO à nous livrer leurs observations sur la façon dont TC au Siège pouvait aussi aider les coordonnateurs du PCT/représentants de la FAO dans les bureaux de pays à gérer efficacement les opérations et les ressources des projets du PCT et nous avons recensé plusieurs moyens, notamment: l'organisation de formations sur l'application des nouvelles directives et sur le guide relatif au cycle de projet institutionnel, le partage des expériences et des pratiques optimales entre les régions, la mise au point permanente d'outils et de procédures ainsi que de systèmes simplifiés de suivi et d'évaluation.

134. Bien que l'on ne puisse pas tirer de conclusion fiable des résultats de notre enquête, les réponses montrent clairement qu'il reste beaucoup à faire pour améliorer le fonctionnement des bureaux décentralisés, s'agissant de l'administration et de la gestion, notamment des projets du PCT. TC au Siège doit saisir cette occasion d'amélioration en prenant des mesures concrètes. La première de ces mesures consiste à renforcer les compétences dans l'ensemble des bureaux décentralisés, une demande récurrente dans toutes les réponses recueillies.

**135. Nous avons recommandé que la FAO conduise une évaluation détaillée des principaux besoins actuels en matière de compétences dans les bureaux décentralisés, notamment pour la gestion des projets du PCT, à l'appui d'une mise en œuvre harmonieuse des dispositions du nouveau manuel du PCT, aligné sur le guide relatif au cycle de projet, et veille à ce que les résultats attendus de l'initiative se concrétisent.**

### ***B.2.2.3.f Suivi de l'exécution dans les projets d'urgence du PCT***

136. Les crédits alloués au PCT pendant l'exercice 2014-2015 s'élèvent à 129,6 millions d'USD, dont 19,30 millions d'USD destinés à l'aide d'urgence. Selon le rapport traitant des approbations et des dépenses du PCT à la mi-mai 2015, un montant total de 94,42 millions d'USD, soit 73 pour cent de l'allocation en faveur de l'aide d'urgence, avait été affecté aux projets approuvés. Dans le même temps, le niveau de dépenses par rapport à l'allocation 2012-2013 en faveur de l'aide d'urgence, d'un montant de 16,63 millions d'USD, s'élevait déjà à 14,48 millions d'USD, soit une utilisation des ressources à hauteur de 87 pour cent.

137. Nous avons noté que plusieurs projets d'urgence approuvés au titre des crédits 2012-2013 avaient déjà dépassé leur date de fin de projet mais que les budgets

correspondants n'étaient pas encore entièrement dépensés. Nous avons aussi observé que certains projets d'urgence financés au titre de crédits alloués en 2012-2013 ou 2014-2015 affichaient une utilisation des ressources faible, voire inexistante.

138. L'équipe du PCT au Siège nous a informés que l'exécution des projets et la mise à jour des informations pertinentes sur le projet étaient principalement du ressort du responsable du budget/coordonnateur du PCT. Le bureau régional est chargé d'appuyer le suivi, que ce soit celui des interventions de développement ou celui des opérations d'urgence, dans les pays de la région. Le chargé de programme, au sein de l'équipe du PCT au Siège, renforce le suivi, en contrôlant la progression globale et le franchissement des étapes requises lors de la mise en œuvre/l'achèvement du projet, notamment en vérifiant l'exhaustivité et l'exactitude des informations téléchargées dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain de la région dont il est responsable. Cependant, les lacunes que nous avons constatées laissent penser que le suivi doit être plus systématique de la part, à la fois du représentant de la FAO et des bureaux régionaux, avec un contrôle global assuré par l'équipe du PCT au Siège.

139. Le suivi est toujours une activité de contrôle nécessaire. C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de gérer des situations d'urgence. Les projets d'urgence du PCT constituent une réaction immédiate face à une catastrophe et leur objectif est le redressement rapide de la capacité productive des bénéficiaires cibles, victimes de la calamité. Compte tenu de la nature des situations auxquelles les opérations d'urgence financées par le PCT doivent faire face, il faut s'efforcer de parvenir à une exécution sans obstacle à hauteur des budgets approuvés, afin d'aider les pays et de manière à ce que les partenaires réagissent plus efficacement face à des crises et des situations d'urgence au moyen d'interventions axées sur l'alimentation et l'agriculture.

140. Il est tout aussi important de veiller à l'actualisation et l'exactitude des informations téléchargées dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain. C'est le seul moyen d'être certain que l'équipe du PCT au Siège et les autres utilisateurs intéressés n'obtiennent que des informations actualisées et exactes aux fins de l'établissement des rapports.

**141. Nous avons recommandé que la FAO définisse des stratégies de suivi qui favorisent un meilleur contrôle de l'utilisation du budget des projets et un meilleur contrôle global; et veille à ce que des politiques, des procédures et des outils soient mis en place pour faciliter le suivi dans les régions et à l'échelle de l'Organisation.**

### **B.2.3 Suivi de la performance et communication des informations correspondantes**

142. Selon le rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours, qui est produit à la fin de la première année de l'exercice biennal, 82 pour cent (42) des indicateurs de produits étaient en bonne voie, dont 68 pour cent (28) au-delà de la cible, tandis que 14 pour cent (7) des indicateurs avaient progressé modérément et 4 pour cent (2) s'écartaient de l'objectif. L'élaboration du rapport a conduit l'Organisation à tirer des enseignements de l'expérience et à établir neuf stratégies, qui visent à améliorer l'exécution des programmes pour obtenir les résultats souhaités et qui devraient être mises en œuvre au cours de l'année et du prochain exercice biennal.

143. Pour obtenir les résultats escomptés indiqués dans le plan à moyen terme et le programme de travail et budget, la FAO a adopté la gestion axée sur les résultats qui repose sur une responsabilisation claire en matière d'obtention des résultats et qui demande un suivi et une évaluation des progrès accomplis en ce sens, et notamment la communication d'informations sur la performance. Notre examen de la communication d'informations sur la performance du programme, conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats, dans le rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours, vise à aider l'Organisation à repérer de nouvelles possibilités d'améliorer et valider les domaines où des progrès restent à faire.

### ***B.2.3.1 Avancées dans la planification, le suivi et la communication d'informations sur les résultats du programme***

144. Parmi les résultats positifs, nous avons noté l'identification de 48 produits institutionnels mesurés par 50 indicateurs de produits dans le plan à moyen terme/plan de travail et budget, qui découlent du processus de réflexion stratégique ayant permis de centrer les activités de l'Organisation, quel que soit le lieu d'intervention, et de mieux suivre les évolutions au niveau des résultantes. L'auto-évaluation de l'obtention de ces produits institutionnels repose désormais sur des éléments qui contribuent à simplifier les vérifications à rebours et à clarifier les filières de responsabilités entre les gestionnaires assurant l'exécution et les chargés de l'établissement des rapports. L'exactitude des données fournies est désormais mieux garantie.

145. De plus, nous avons noté les améliorations matérielles des infrastructures de la FAO vouées à la communication des informations, notamment dans le cadre du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain et dans le cadre du Système d'appui à la planification et à l'évaluation du Programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution. Le «tableau de bord des résultats» récemment mis au point a considérablement facilité le suivi des réalisations contribuant à l'obtention des produits institutionnels, et la communication d'informations à ce sujet. Cette nouveauté a permis aux bureaux de pays de participer au processus institutionnel de suivi et d'établissement de rapports axé sur les résultats, a renforcé la transparence de la communication des informations et a amélioré l'accès aux validations et aux rapports terminaux à tous les niveaux de l'Organisation.

146. En outre, nous avons observé que la communication d'informations sur les résultats dans le rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours, et la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats avaient aidé l'Organisation à mettre en place concrètement un système d'apprentissage en boucle dans lequel les enseignements tirés de l'expérience doivent contribuer à améliorer encore la notification et le suivi des résultats lors de l'exercice biennal suivant. Nous attachons une importance particulière à cet aspect, car il atteste la volonté d'amélioration permanente de l'Organisation pour faire en sorte que la communication d'informations sur les résultats progresse perpétuellement sur la base des enseignements du passé.

147. Enfin, nous avons pris note du fait que la FAO avait conclu un contrat avec un cabinet de consultants externes, aux fins de la réalisation d'une enquête visant à évaluer les besoins de l'Organisation en 2015, à l'appui de l'amélioration du programme d'apprentissage de la FAO en matière de gestion axée sur les résultats. Cette démarche prouvait que l'Organisation était bien déterminée à atteindre son objectif en renforçant les compétences de son personnel, ce qui constitue manifestement l'un des moyens de contrôle les plus essentiels.



148. **Nous avons félicité la FAO de la forte détermination dont elle avait fait preuve jusqu'ici pour renforcer l'utilité des résultats du programme au moyen des améliorations apportées par le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) aux infrastructures d'établissement de rapports et de suivi du programme et grâce à la qualité des données de base sur les résultats du programme.**

#### *B.2.3.2 Planification des cibles par les pays prioritaires et autres variables*

149. Le rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours 2014 indiquait que la plupart des dépassements des cibles institutionnelles 2014 s'expliquaient par le fait que les contributions de pays enregistrées avaient été supérieures aux contributions prévues.

150. Les informations que nous avons recueillies auprès des équipes chargées des objectifs stratégiques et auprès des bureaux décentralisés ont révélé que seuls les pays prioritaires et certains pays non prioritaires avaient été associés au processus de planification. S'agissant des objectifs stratégiques 3, 4 et 5, nous avons appris que les équipes n'avaient pas systématiquement collaboré avec tous les bureaux de pays parce que la planification avait été faite alors que les nouveaux systèmes de suivi et évaluation étaient aussi en cours de mise en service. De plus, les réalisations au niveau du pays qui contribuaient aux résultats, même s'il s'agissait de réalisations de projets dont le responsable du budget n'était pas le représentant de la FAO, figuraient aussi dans le rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours. La série de cibles fixées pour 2014-2015 était incomplète, mais nous avons été informés qu'elle ne serait pas révisée pour 2015.

151. D'un autre côté, l'enquête que nous avons conduite auprès de 17 représentants de la FAO a révélé que 13 d'entre eux n'avaient pas été associés à l'établissement des cibles et, parmi ces 13, quatre ont précisé qu'ils n'avaient pas participé à l'élaboration des cibles institutionnelles et un autre ne savait pas si son bureau de pays y avait contribué ou non. Faute d'avoir collaboré à la détermination des cibles institutionnelles, un représentant de la FAO a expliqué que pour assurer le suivi de la performance de son bureau de pays, la quantité effective de produits était comparée non pas aux cibles 2014 mais à celles de l'exercice biennal 2012-2013. Ainsi, en l'absence de collaboration avec les bureaux de pays s'agissant de fixer les cibles institutionnelles, l'évaluation de la performance est susceptible d'être moins efficace et d'être hétérogène.

152. Les problèmes qui se posent ont été reconnus dans la partie traitant des enseignements tirés de l'expérience, dans l'annexe 2 du rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours, et nous convenons que la révision des cibles serait inappropriée à cette période de l'année, cependant, si on ne les révisé pas pour 2015, cela signifiera que les produits obtenus en 2015 seront évalués au regard d'une série de cibles incomplète. En conséquence, le rapport sur l'exécution du programme qui sera publié en 2016 pourrait rendre compte plus ou moins du dépassement des mêmes cibles, et les cibles 2015 ne seront toujours pas adoptées par l'ensemble des bureaux de pays. Il faut que cette situation soit clairement exposée dans le rapport sur l'exécution.

153. **Nous avons recommandé que, dans le prochain Rapport sur l'exécution du programme, la FAO, par l'intermédiaire d'OSP, tienne compte des autres variables ayant entraîné le dépassement des cibles, afin de donner une explication plus instructive sur cette anomalie, et qu'elle établisse un processus précis de définition des cibles en commençant par les bureaux de pays et les bureaux de pays prioritaires et non prioritaires concernés.**

#### *B.2.3.3 Validation des réalisations*

154. Les chargés de la validation des résultats s'appuient notamment sur les résumés descriptifs pour évaluer la mesure dans laquelle les réalisations des bureaux décentralisés contribuent aux résultats ou au changement et méritent donc d'être signalées dans le rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours. S'agissant de la plupart des objectifs stratégiques, les équipes n'avaient validé les réalisations qu'une seule fois en 2014, dans le cadre de l'élaboration du rapport de synthèse de l'examen à mi-parcours, en revanche l'équipe de l'Objectif stratégique 1 avait validé les réalisations en milieu et à la fin de la même année.

155. Nous avons noté que 1 576 réalisations, soit 40 pour cent des réalisations présentées pour validation, ne figuraient pas dans le rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours 2014. La direction a donné notamment les explications suivantes: les réalisations n'illustraient ni un changement ni un résultat, elles étaient inachevées, elles n'étaient pas suffisamment justifiées, elles n'étaient pas alignées sur l'indicateur ou sur le produit parce que les bureaux de pays n'avaient pas été associés à la mise au point de l'indicateur ou du produit.

156. Les résumés explicatifs sont utilisés pour valider les réalisations, or, nous avons constaté que les équipes de tous les objectifs stratégiques, à l'exception de celle de l'Objectif stratégique 1, avaient validé des réalisations et les avaient insérées dans le rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours en l'absence de tout résumé explicatif. L'un des représentants régionaux interrogés a fait observer que les équipes chargées des objectifs stratégiques tenaient des discours différents sur les résumés explicatifs, ce qui créait des confusions et faisait qu'il était particulièrement difficile de se conformer aux exigences liées à la validation.

157. Nous reconnaissons que les difficultés soulevées par le processus de validation sont déjà prises en compte par la FAO, que ce soit avec l'élaboration d'une feuille de route de pays pour l'établissement des objectifs, ou que ce soit avec l'introduction de l'ébauche de projet et de la note conceptuelle qui contribueront à assurer l'alignement des projets sur le Cadre stratégique révisé, ou que ce soit encore avec la participation de tous les bureaux de pays à la planification et à l'établissement des cibles pour l'exercice biennal 2016-2017, cependant, nous insistons sur le fait qu'il est urgent de prendre des mesures à ce sujet.

158. **Nous avons recommandé que la FAO améliore sa méthode de validation en collaborant étroitement avec les bureaux de pays par l'intermédiaire d'OSP, pour déterminer le moment le plus adapté à la validation, les informations normalisées à faire figurer dans les résumés explicatifs, et les solutions aux problèmes rencontrés pendant les phases d'établissement des rapports et de validation.**

#### ***B.2.3.4 Application des principes de la gestion axée sur les résultats à la formulation des résultantes, des produits et des indicateurs***

159. Les 48 produits institutionnels de la FAO, répartis entre 17 résultantes, appuient la réalisation des cinq objectifs stratégiques de l'Organisation. Notre examen de la formulation des cinq objectifs stratégiques a fait apparaître des différences, trois objectifs stratégiques étant décrits en langage d'action et les deux autres en langage de changement. De plus, certaines formulations de résultantes ne semblent pas éclairer les organes directeurs et les Membres sur ce que la FAO souhaite réaliser ni sur ce à quoi elle souhaite parvenir deux à quatre ans après le début de la planification, c'est notamment le cas des résultantes 1.2 (*Les États Membres et leurs partenaires de développement adoptent des mécanismes de gouvernance et de coordination inclusifs...x x x*) et 5.2 (*Les pays et régions fournissent régulièrement des informations et déclenchent des alertes rapides pour contrer....x x x*).

160. OSP nous a répondu que les deux équipes chargées des objectifs stratégiques concernés préféraient utiliser un langage d'action *pour centrer l'attention sur les activités et les approches du type d'appui fourni par la FAO qui pourraient contribuer à des améliorations (ou des changements) au niveau des résultantes*, et éviter la confusion entre produit et résultante.

161. Les principes de la gestion axée sur les résultats appliqués à la formulation des produits et des résultantes ne varient pas, qu'ils soient appliqués au sein d'un projet, dans différents programmes ou au niveau institutionnel; cependant, ils peuvent être interprétés différemment par les institutions, même s'il existe un cadre directeur commun. Le principal objectif du rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours n'est pas seulement de rendre compte mais aussi de communiquer, à l'intention de parties prenantes parfois ignorantes en la matière, au sujet de la gestion axée sur les résultats, ce qui pourrait être obtenu par la simplicité et la cohérence du langage employé dans le rapport. Cette intention doit être manifeste dans le document.

**162. Nous avons recommandé que la FAO, par l'intermédiaire d'OSP, devienne chef de file en matière de poursuite de l'amélioration de la formulation des produits, à l'approche du prochain exercice biennal, de manière que la terminologie employée soit homogène dans tous les objectifs stratégiques et cohérente avec les normes établies dans le manuel du GNUM relatif à la gestion axée sur les résultats.**

#### **B.2.4 Contrôle interne**

163. L'Organisation reconnaît de longue date qu'elle devrait disposer d'un système de contrôle interne plus efficace. Nous avons noté qu'en 2013, le Secrétariat avait mis au point une approche conceptuelle de la responsabilisation et du contrôle interne, à l'appui du changement transformationnel que l'Organisation souhaitait engager principalement pour améliorer l'exécution de ses programmes. En 2014, nous avons observé que plusieurs améliorations du contrôle interne et de la responsabilisation avaient été intégrées dans un certain nombre de processus, avec la mise en œuvre de politiques et de procédures visant à accroître l'efficacité et l'efficacités.

164. En décembre 2014, l'approbation de la Politique de la FAO en matière de responsabilités par le Conseil de suivi des programmes de l'Organisation a permis de formaliser les paramètres déterminant la façon dont le contrôle interne serait intégré dans l'ensemble de l'Organisation. La gestion des risques dans l'Organisation, un concept déjà implanté en 2013 avec le lancement de la politique de la FAO en matière de risques et la publication de plusieurs guides à ce sujet, devait favoriser la sensibilisation aux risques et renforcer la culture de gestion des risques.

165. Le fait que l'Organisation reconnaisse l'intérêt d'éléments de bonne gouvernance, tels que responsabilisation, gestion des risques et contrôle interne, constitue un progrès important qui renforce l'aptitude à atteindre les buts et les objectifs établis et à obtenir les résultats souhaités, afin de donner de la valeur aux activités et de préserver celle-ci. Si ces éléments sont concrétisés dans les opérations, les contrôles internes peuvent alors être orientés de manière à limiter les risques reconnus, et accroître ainsi l'aptitude de l'Organisation à corriger convenablement les lacunes en matière de responsabilisation.

166. Nous avons souligné dans notre rapport 2012-2013 qu'il était nécessaire de renforcer le contrôle interne dans l'Organisation (C 2015/5 B) et nous avons insisté sur le fait que l'Organisation devait formaliser son cadre directeur et son mécanisme relatifs au contrôle interne. Dans le courant de l'année, les résultats de nos audits ont laissé penser que la faiblesse des contrôles, voire l'absence de contrôle, continuait encore à saper des processus opérationnels essentiels. Nous avons fait des tests sur plusieurs contrôles effectués dans des domaines opérationnels importants, à la fois dans les bureaux décentralisés et au Siège. Les résultats des tests que nous avons réalisés sur les opérations de bureaux décentralisés ont révélé des cas où les plans de pays destinés à l'élaboration des cadres de programmation par pays (CPP) n'étaient pas préparés, et des cas où l'exécution des projets se prolongeait et n'était pas contrôlée avec compétence. Plusieurs bureaux persistent à ne pas élaborer de plans de passation de marchés et, dans certains bureaux, les biens matériels ne sont pas convenablement protégés contre les pertes ou les irrégularités de gestion. Nous avons aussi constaté que les contrôles ne permettaient pas de gérer efficacement les déplacements du personnel et que les avances pour frais de voyage multiples existaient encore. D'un autre côté, nous avons observé dans un bureau qu'il fallait surveiller encore plus étroitement la gestion de la trésorerie, celle-ci ne faisant l'objet d'aucun contrôle, tel que comptage des espèces ou documentation des décaissements. Les lacunes sont examinées en détail s'agissant de chacun des bureaux décentralisés ayant fait l'objet d'un audit, dans la partie du présent rapport consacré à l'audit des bureaux décentralisés.

167. Les défauts de contrôle dans les bureaux décentralisés ont créé des risques opérationnels qui doivent être maîtrisés convenablement et qui remettent gravement en cause l'aptitude de l'Organisation à gérer ses risques. Il faut donc que la gestion des risques soit pleinement intégrée dans tous les processus de l'Organisation. Cependant, les résultats de nos derniers audits ont aussi souligné le fait que la gestion des risques n'avait pas progressé autant que nous nous y attendions. Nous avons encore observé des différences importantes dans les définitions des risques, la perception de ces définitions par le personnel, et les types de registres et catégories de risques employés dans les divers départements. En outre, nous avons noté aussi que, pour l'exercice biennal 2014-2015, les risques n'étaient pris en compte que dans la planification des activités à haut niveau, et dans le cadre de la planification des activités opérationnelles au titre des objectifs fonctionnels. Cependant, cette démarche ne constitue pas l'approche globale de gestion des risques que nous appelons de nos vœux.

168. Par conséquent, nous nous félicitons que, pour l'exercice biennal 2016-2017, l'Organisation adopte une approche de la planification des activités qui comporte une évaluation des risques dans les divers lieux d'intervention et au titre, à la fois, des objectifs stratégiques et des objectifs fonctionnels, ce qui conduira à l'établissement du premier registre de risques institutionnel de la FAO. Ainsi, les décideurs disposeront d'une base d'éléments plus complète pour prendre leurs décisions, et l'Organisation aura une image réelle et précise de son profil de risque institutionnel, ce qui aboutira au bout du compte à un contrôle interne plus réactif et plus efficace.

169. Dans ce scénario, la FAO doit impérativement élaborer un cadre de contrôle interne, en tant qu'outil susceptible d'aider une organisation à concevoir, mettre en œuvre et suivre des systèmes de contrôle interne, en accord avec ses objectifs. Le cadre intégré de contrôle interne établi par le «Committee of Sponsoring Organizations de la Commission Treadway» (COSO) constitue un exemple d'outil de ce type.

170. Dans le cadre de ses efforts visant à intégrer concrètement un système de contrôle interne plus efficace, la FAO nous a informés qu'un cadre de contrôle interne était actuellement en cours d'élaboration. Nous avons aussi appris qu'un groupe directeur avait été créé pour orienter ces travaux et qu'il était présidé par le directeur général adjoint (Opérations), avec les sous-directeurs généraux chargés du Département des services internes (CS) et de TC et le directeur d'OSP en tant que membres. Le produit de ces travaux qui devraient être achevés d'ici à fin juin 2015, est l'adoption d'un modèle et d'un cadre de contrôle interne prenant en compte trois éléments que nous avons précédemment recommandés: un mécanisme de gouvernance; un modèle de contrôle interne; et un système dans lequel les cadres dirigeants présentent au directeur général un rapport sur le contrôle interne.

171. Cependant, puisqu'il est espéré ici que les mécanismes de gestion des risques, de contrôle interne et de responsabilisation entraînent des changements positifs, il convient de rappeler expressément les manifestations de la faiblesse des contrôles examinées ailleurs dans le présent rapport. Un cadre de contrôle interne léger, qui ne contrôle pas plus que nécessaire et qui ne soit pas exagérément bureaucratique, associé à une gestion des risques efficace doit maintenant être mis en place en tant que partie intégrante de tout processus de prise de décision et du processus de planification et d'exécution des activités planifiées qui le suit. L'élan donné doit être maintenu.

172. Pour que la gouvernance progresse dans une organisation, les rôles, les responsabilités, les processus et les procédures doivent être solidement ancrés sur des fondations stables. Les politiques et les procédures qui orientent les activités d'une organisation doivent garantir avec un degré de certitude raisonnable que les objectifs institutionnels sont remplis et que l'obligation de rendre des comptes est respectée. Cette garantie a des retombées sur la préservation de la réputation et la prestation efficace des services, et contribue à assurer un comportement adapté. Pour combler ces aspirations institutionnelles, la culture de responsabilisation et de gestion des risques doit être favorisée de l'intérieur et doit être démontrée par l'efficacité du contrôle interne exercé sur une multitude de décisions et de processus.

173. Nous avons recommandé que la FAO continue à déployer des efforts pour mettre en place pendant l'exercice biennal en cours un cadre de contrôle interne robuste, comme prévu, et veille à ce que celui-ci soit convenablement étayé par des outils et des directives, directement lié au cadre et aux activités de gestion des risques, et intégré dans les dispositions relatives à la responsabilisation qui sont définies dans sa Politique en matière de responsabilités.

#### **B.2.4.1 Déclaration relative au contrôle interne**

174. Nous avons recommandé dans notre dernier rapport d'audit relatif à la période biennale précédente que la FAO insère dans son plan l'élaboration d'une déclaration relative au contrôle interne. Le débat était encore en cours à ce sujet au sein du Réseau Finances et budget du système des Nations Unies, mais la FAO nous a informés qu'elle devrait encore comparer les coûts et les avantages de cette démarche dans le contexte des autres besoins de l'Organisation avant de pouvoir intégrer raisonnablement une déclaration relative au contrôle interne. Cependant, nous accordions tant d'importance à cette déclaration que nous avons recommandé ce qui suit:

**«Prévoir dans le processus d'amélioration du contrôle interne de la FAO la formulation d'un mécanisme permettant aux fonctionnaires de rang supérieur de l'Organisation de communiquer des informations qui donneront au Directeur général, chargé de la responsabilité globale du contrôle interne de l'Organisation, l'assurance que les contrôles internes mis en place au sein de leurs domaines de compétence respectifs fonctionnent de façon efficace. Ce retour d'informations de l'encadrement sera utilisé par le Directeur général pour élaborer une Déclaration sur le contrôle interne qui sera annexée aux états financiers.»**

175. La déclaration relative au contrôle interne permet à une entité de présenter son approche et ses responsabilités, en ce qui concerne la gestion des risques, le contrôle interne et la gouvernance institutionnelle. Elle constitue aussi un moyen de faire ressortir les faiblesses qui existent dans le système de contrôle interne au sein de l'organisation. Les entités du secteur public doivent donner des assurances s'agissant de la gestion et du contrôle des ressources qui leur sont confiées et dont elles sont responsables.

176. La déclaration relative au contrôle interne est un document important en matière de responsabilisation, qui communique ces assurances aux organes directeurs et comporte généralement les principaux éléments suivants:

- a) la déclaration par la direction des responsabilités relatives à un système de contrôle interne qui appuie la réalisation des objectifs;
- b) l'objet du système de contrôle interne, et notamment la gestion des risques de dysfonctionnement, et la confirmation que le système a été opérationnel pendant la période visée par la communication d'informations financières
- c) la faculté et la capacité de gérer les risques, conformément à ce que la direction a prévu en matière de gestion des risques, la formation et

l'équipement dont dispose le personnel pour limiter les risques et l'emploi des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience;

- d) le cadre de gestion des risques et de contrôle, avec une description des éléments essentiels de la stratégie de gestion des risques, notamment la façon dont les risques sont recensés, évalués et contrôlés, la façon dont l'appétence pour le risque est déterminée, et la façon dont les parties prenantes participent à la gestion des risques qui les concernent;
- e) un examen de l'efficacité du contrôle, qui comporte une confirmation de la part du responsable exécutif chargé d'assurer globalement l'examen de l'efficacité du système de contrôle interne en tenant compte des activités d'audit interne et d'audit externe, et de la part des gestionnaires de l'entité, confirmant qu'un plan a été mis en place pour corriger toute faiblesse identifiée et pour continuer à apporter en permanence des améliorations.

177. Cette déclaration n'est pas exigée dans le cadre des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), mais son élaboration est une pratique observée par d'autres organisations des Nations Unies, notamment le Programme alimentaire mondial.

178. Dans son rapport intérimaire sur le Cadre de responsabilités et de contrôle interne (FC156/15) présenté au Comité financier à sa cent cinquante-sixième session en novembre 2014, la direction a indiqué que la mise en place d'un cadre de contrôle interne renforcerait les capacités de gestion au sein de l'Organisation et aiderait ainsi à surmonter le problème souvent évoqué du manque de compétences en matière de gestion et, sur le terrain, à préparer les représentants de la FAO à une délégation de pouvoirs accrue en leur faveur. Il a été souligné que le Programme alimentaire mondial avait investi dans les activités de renforcement des capacités associées à la mise en place d'un cadre de contrôle interne et que la FAO s'inspirerait de cette expérience.

**179. Par conséquent, nous réitérons la recommandation invitant la FAO à créer un mécanisme qui permette aux fonctionnaires de rang supérieur de donner au Directeur général l'assurance que les contrôles internes mis en place au sein de leurs domaines de compétence respectifs fonctionnent de façon efficace, et qui permette au Directeur général d'élaborer une déclaration relative au contrôle interne qui serait annexée aux états financiers annuels.**

### **B.2.5 Gestion des risques**

180. En accord avec l'engagement pris par la FAO de gérer avec efficacité et responsabilité les risques liés à ses activités, la gestion des risques figure à l'ordre du jour depuis 2009, année pendant laquelle des investissements ont été faits pour intégrer un processus formel de gestion des risques, dans le cadre d'une étude initiale réalisée par une société externe et de l'adoption finale du processus en 2011, sous la forme du Projet 12 du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI), doté d'un budget de 0,7 million d'USD pour la période biennale 2010-2011 (mise au point et lancement) puis de 0,8 million d'USD par an (dépenses courantes) à compter de l'exercice 2012-2013. Lors de sa mise en place, les objectifs de la gestion des risques à la FAO avaient été initialement centrés sur trois

domaines de départ: a) gestion de la hiérarchisation des résultats institutionnels; b) projets extrabudgétaires et projets d'amélioration des activités; et c) résolution rapide des problèmes.

181. L'adoption par la FAO de sa politique institutionnelle en matière de gestion des risques est explicitement censée apporter plusieurs avantages, notamment une planification plus robuste et des décisions éclairées, l'aptitude des cadres et du personnel techniques à corriger les lacunes sérieuses et la communication d'informations actualisées sur ces lacunes. Ces avantages souhaités sont clairement alignés sur les cinq principes que la FAO a privilégiés dans sa gestion des risques, à savoir: la gestion doit être proportionnée, alignée sur les modalités de travail, globale, intégrée et dynamique. Appliquée aux activités de la FAO, la gestion des risques devait faire partie intégrante de la conception et du fonctionnement des processus; être dynamique et réactive face à des risques en pleine évolution; être cohérente avec la culture de la FAO, ses filières de responsabilité et ses circuits hiérarchiques; et permettre d'identifier, évaluer, contrôler et notifier les risques potentiels d'une manière structurée. En 2013, les directives de la FAO relatives à la gestion des risques et l'outil du registre des risques institutionnel ont été mis en œuvre.

182. Forts de ces paramètres, nous avons évalué l'état actuel de la gestion des risques dans plusieurs processus essentiels, afin de déterminer la mesure dans laquelle elle avait été intégrée, et l'intensité et l'ampleur de la diffusion de la culture de la gestion des risques.

#### **B.2.5.1 La gestion des risques dans la planification des activités et l'établissement des rapports sur la performance**

183. Dans le contexte de la mise en œuvre du nouveau Cadre stratégique et en relation avec les activités de gestion des risques liées à la planification et à l'évaluation de la performance en 2014, OSP nous a informés que l'évaluation des risques institutionnels avait été conduite pendant les travaux de planification des activités à haut niveau et de planification des travaux opérationnels pour l'exercice biennal 2014-2015. OSP a précisé que lors de l'élaboration du rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours, certaines analyses liées à la gestion des risques avaient été réalisées (en particulier, s'agissant des principaux enseignements tirés de l'expérience et les priorités pour 2015) et qu'elles avaient été résumées et présentées aux Membres dans le rapport de synthèse 2014. Cependant, aucune évaluation des risques à part entière n'avait été réalisée. OSP nous a expliqué qu'il employait l'évaluation des risques en tant qu'outil prospectif, notamment à l'appui de la planification, et le jugeait donc peu adapté ou intéressant dans le cadre d'une analyse rétrospective telle que le rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours. Ainsi, par exemple, les enseignements tirés de l'expérience de 2014 seraient valorisés dans l'évaluation des risques, afin d'appuyer la planification des activités dans l'ensemble de l'Organisation pour 2016-2017.

184. Le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) a précisé que *depuis l'adoption de la politique institutionnelle de gestion des risques de l'Organisation, la sensibilisation aux risques et aux pratiques de gestion des risques continuait à «mûrir» au sein de la FAO*. OSP a aussi souligné que *la FAO fondait la gestion des risques sur cinq principes, notamment la proportionnalité et l'alignement sur les modalités de travail*. Effectivement, les résultats de notre enquête, bien que non concluants, indiquaient que, sur 19 personnes interrogées, seules deux signalaient qu'une évaluation des risques avait été réalisée au cours de la planification et de l'évaluation de la performance, et



quasiment toutes faisaient observer que l'évaluation des risques à la FAO devait être améliorée au moyen de formations.

185. Selon les informations fournies par nos interlocuteurs, il semble que la compétence soit la clé d'une bonne gestion des risques en général. On ne peut pas demander à quelqu'un de faire quelque chose efficacement s'il n'a pas les qualifications nécessaires. Si l'on veut que la culture de la gestion des risques à la FAO progresse au fil du temps, il faut fournir un appui suffisant qui aille au-delà de l'établissement de directives en la matière. Les enseignements tirés dans l'examen des risques réalisé pour la planification à haut niveau avaient déjà signalé ces défaillances, lesquelles avaient été reconnues. Il s'agit de renforcer les compétences et d'intégrer la gestion des risques dans les processus essentiels de la FAO. L'investissement en faveur de l'adoption de la gestion des risques consenti par l'Organisation ne doit pas devenir inutile.

186. OSP a fait observer que, *avec une FAO plus mûre dans ce domaine, la gestion des risques serait définie avec davantage de précision aux fins d'une application plus systématique lors de la planification des activités opérationnelles pour l'exercice biennal 2016-2017. OSP nous a également fait savoir qu'il associerait des équipes chargées de l'exécution dans divers lieux et appliquerait plus largement la gestion des risques et que les résultats des évaluations des risques seraient intégrés dans le registre des risques institutionnel.* Du point de vue de l'établissement de rapports sur les risques, OSP a déclaré qu'il *considérerait le rapport du contrôle interne, c'est-à-dire l'évaluation de la façon dont les risques ont été gérés pendant la période visée par le rapport, comme l'élément lié au risque qui était le plus classique dans un rapport sur la performance, et la FAO étudierait sa faisabilité dans le contexte de l'élaboration de son cadre de contrôle interne.*

187. L'obtention des résultats du programme et le suivi de la réalisation des objectifs stratégiques doivent véritablement tenir compte des risques, et toute personne chargée d'un processus doit savoir qu'elle doit rendre des comptes dans la mesure où elle devient aussi chargée des risques. Pour gérer les risques lorsqu'ils ont des incidences sur les résultats du programme et la communication d'informations à ce sujet, il faut mettre en relief ces risques, bien les évaluer, soit périodiquement soit lorsque le besoin s'en fait sentir, et les maîtriser convenablement. Il faut intégrer clairement dans le cycle de vie du cadre de résultats une piste relative aux activités de gestion des risques, afin de pouvoir plus facilement relier les risques institutionnels à leurs sources particulières et discerner les mesures d'atténuation à prendre. Ce point est mis en exergue dans le manuel du GNUM relatif à la gestion axée sur les résultats.

#### **B.2.5.2 La gestion des risques à la Division des urgences et de la réhabilitation (TCE) et à la Division du Centre d'investissement (TCI)**

188. Pour appliquer la gestion des risques au sein de la FAO, il faut, en premier lieu, établir un contexte dans lequel on définit le champ d'application de la gestion des risques et on recueille des informations générales, avant d'entamer une analyse préliminaire. Le manuel de la FAO intitulé «Risk Management: An Advanced Guideline» (Gestion des risques: manuel avancé) indique que pour établir un contexte, trois éléments sont nécessaires: le contexte de l'évaluation des risques lui-même, l'environnement externe et l'environnement interne. Nous avons noté que le manuel expliquait en détail plusieurs activités à réaliser en rapport avec la contextualisation des risques, notamment les risques liés à l'environnement

interne et à l'environnement externe. Concrètement, ces exigences en matière de contextualisation aident les responsables et le personnel à repérer les facteurs critiques qui donnent naissance à des risques. Les processus internes sont censés réagir en cas de troubles externes, permettant ainsi à l'Organisation d'identifier les risques. Cependant, il ne faut pas en conclure que la contextualisation des risques n'est effectuée qu'au niveau institutionnel. Le plus souvent, les risques institutionnels résultent de risques plus modestes et particuliers qui sont associés à des processus de petite taille au sein de la hiérarchie institutionnelle. En conséquence, la contextualisation des risques doit être envisagée à tous les niveaux de l'organisation. Compte tenu de la très grande diversité et complexité des opérations de la FAO, cette activité ne doit pas être négligée.

189. C'est dans cet esprit que nous avons examiné la gestion des risques à la Division des urgences et de la réhabilitation et à la Division du Centre d'investissement. Comme s'il s'agissait d'un processus, nous avons réalisé une analyse des deux divisions en nous fondant sur les directives disponibles actuelles en matière de gestion des risques, sur l'outil de registre des risques et sur la taxonomie des risques à la FAO (risques généraux pesant sur l'exécution). Il ressort ce qui suit de notre évaluation:

- a. Les risques recensés par TCE sont contextualisés sur la base des résultantes, des produits, des indicateurs et des cibles des objectifs stratégiques et fonctionnels pertinents, ainsi que des conclusions des rapports d'évaluation et d'audit interne. La façon dont les risques sont identifiés par la division en dehors de ces rapports n'est pas claire car d'autres facteurs de risque probables auraient pu être examinés, notamment ceux qui sont associés à des processus particuliers;
- b. Dans les deux divisions, il n'existe pas de document concret et officiel sur l'établissements du contexte de la gestion des risques, ce qui fait qu'il est difficile de définir une piste pour les examens des risques et pour comprendre la façon dont les risques sont extrapolés depuis le niveau le plus bas de l'Organisation;
- c. Le registre des risques est le seul outil officiel mettant en lumière la performance de la gestion des risques. Les registres des risques, à la fois à TCE et à TCI, ne comportent pas les informations qui permettraient de prendre de meilleures décisions. Il faut qu'ils contiennent davantage d'informations. Le registre des risques doit présenter les raisons qui expliquent pourquoi un risque a été identifié en premier lieu. Des informations doivent aussi justifier la note (élevé, moyen ou faible) attribuée à chaque risque recensé;
- d. À TCE comme à TCI, il est difficile de rattacher la description des risques aux mesures d'atténuation correspondantes, parce que les risques ne sont pas contextualisés concrètement;
- e. S'agissant de TCE, les avis que nous avons recueillis dans les bureaux décentralisés indiquaient que la plupart d'entre eux n'avaient pas participé au processus de gestion des risques. Comme l'ont confirmé la majorité des réponses, les bureaux souhaitaient participer à la gestion des risques. Les personnes interrogées estimaient que cette participation était intéressante parce que la FAO intervient auprès de lieux, de cultures et d'économies spécifiques, de sorte que les

bureaux de pays doivent être des partenaires à part entière, ce qui contribuerait d'ailleurs à homogénéiser la méthode de gestion des risques.

- f. S'agissant de TCI, il nous est apparu que la participation des parties prenantes (les personnes concernées par les risques associés aux opérations de TCI, notamment le personnel de TCI, le personnel interdivisionnel, les partenaires de financement) au processus de gestion des risques était un domaine où l'on savait que des améliorations étaient nécessaires.

190. Le plan de la FAO visant une détermination plus complète des risques par toutes les parties prenantes doit être concrétisé à tous les niveaux administratifs. Si l'on veut garantir des stratégies de limitation des risques qui soient plus efficaces, l'identification des risques ne doit pas être arbitraire. Elle doit reposer sur des bases plus concrètes. Dans le cas contraire, la réponse donnée aux risques se réduit à une réaction telle, que les possibilités d'éviter, de transférer ou d'assumer les risques, selon l'appétence de l'organisation pour les risques et sa vulnérabilité, auraient pu être plus acceptables. Cela entraîne aussi la formulation et la mise en œuvre de processus et de procédures de contrôle censés concrétiser les stratégies établies, qui ne permettent pas d'obtenir les réponses souhaitées face aux risques et aux causes des risques. En outre, cela nuit à l'élaboration des procédures de suivi des risques, qui sont nécessaires dans le processus itératif de gestion des risques.

191. La FAO a expliqué qu'elle s'était penchée avec attention sur le travail qui devait être attendu de la part du personnel pour évaluer les risques à TCE et à TCI, à la lumière des principes directeurs de la gestion des risques établis par la politique en matière de risques, notamment proportionnalité (des coûts par rapport aux avantages), globalité et dynamisme. Les observations du commissaire aux comptes sont extrêmement utiles dans la perspective de la poursuite de l'élaboration des pratiques liées aux risques à la FAO, cependant, l'Organisation estime que l'approche adoptée en la matière est cohérente avec les grands principes énoncés ci-dessus, le champ d'application et l'objet limités de l'exercice d'évaluation des risques et les normes en matière d'évaluation des risques établies dans le manuel de la FAO: «Risk Management: a Beginner's Guide» (Gestion des risques: guide pour débutants). Ce guide, de même que le guide avancé, a été élaboré avec l'appui d'un consultant spécialisé externe, membre de haut niveau de l'Institut de gestion des risques.

### **B.2.5.3 La gestion des risques dans la mise en œuvre de la stratégie relative aux ressources humaines**

192. Notre examen de l'environnement de risque global au Bureau des ressources humaines (OHR) a indiqué que les risques qui y étaient identifiés se rattachaient aux risques institutionnels du plus haut niveau, notamment l'inadéquation des ressources humaines, les services d'appui informatique et l'appui fourni par la direction, le taux élevé de rotation du personnel, et les accords relatifs aux technologies et aux services. Nous avons constaté que les risques n'étaient pas contextualisés au niveau des processus, ce qui aurait pu mettre en lumière les risques à ce niveau, notamment en termes d'efficacité, de redressement des activités, de performance, de volonté de changer et de capacité à le faire.

193. L'absence d'un véritable registre des risques présentant les risques recensés au niveau du processus de mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines implique que les risques du processus ne sont pas tous identifiés et limités. Il en résulte essentiellement

que la gestion du processus de mise en œuvre de la stratégie est exposée à des risques non maîtrisés qui peuvent se traduire par des périodes de redressement plus longues, un certain degré d'inefficience et des retards dans la performance des activités. Il est donc moins certain que les résultats puissent être obtenus dans les délais impartis, ce qui compromet en dernier ressort l'efficacité attendue.

194. OHR nous a fait savoir que *«le registre des risques était en passe d'être achevé au niveau du Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS), en collaboration avec OSP, au niveau du Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département des services internes, des ressources humaines et des finances. Les mesures prises par le directeur des ressources humaines pour recevoir l'appui des gestionnaires et limiter la survenue des risques identifiés seront bien entendus prises en compte et évaluées dans ce contexte. Cependant, nous n'avons pas encore commencé à le faire, car nous attendons l'adoption du registre de gestion des risques»*. À la date de rédaction du rapport, un certain nombre de risques associés à la gestion des ressources humaines avaient déjà été identifiés et documentés dans le contexte de la planification du projet d'infrastructure des ressources humaines, et un registre des risques actualisé était attendu dans un avenir proche.

195. Compte tenu de l'intérêt de la gestion des risques pour l'ensemble des initiatives de la FAO, la pratique doit être considérée comme un outil indispensable à l'obtention des résultats. En tant que partie intégrante de la gestion, la gestion des risques doit fournir les informations permettant une conduite attentive des initiatives à l'appui de l'obtention de l'ensemble des résultats attendus. Intégrée dans une série de mécanismes de bonne gouvernance et amplifiée dans des processus établis à cet effet, la gestion des risques associée à des cadres efficaces de responsabilisation et de contrôle interne accompagne la concrétisation des engagements. À toutes les étapes de la gouvernance, la responsabilisation, la gestion des risques et le contrôle interne doivent créer les conditions propices à la concrétisation effective des engagements, et ces trois éléments doivent donc suivre une trajectoire cohésive et précise. Avec la poursuite de l'intégration effective de la gestion des risques dans l'Organisation, la FAO doit maintenant envisager de prendre des mesures plus globales pour améliorer encore sa façon de gérer les risques liés à ses activités.

196. **Nous avons recommandé que la FAO fasse en sorte que la gestion des risques soit complètement et clairement intégrée à tous ses processus de décision et de travail et prenne appui sur une action accrue de renforcement des capacités et sur des outils de gestion du risque adaptés.**

### **B.3 VÉRIFICATION DES BUREAUX DÉCENTRALISÉS**

#### **B.3.1 État du contrôle interne dans les bureaux décentralisés**

197. Dans notre rapport pour l'exercice biennal 2012-2013 (C2015/5 B), nous avons signalé que pour les trois derniers exercices (2008-2009, 2010-2011 et 2012-2013), des carences du contrôle interne communes aux bureaux décentralisés avaient été notées, malgré l'existence du Manuel de la FAO, des sections du Manuel ainsi que des directives et notes d'information fournies à l'ensemble du personnel.

198. Au cours de l'année, nous avons effectué une vérification de deux bureaux régionaux, le Bureau régional de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes et le Bureau régional de la FAO pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, et de trois bureaux de représentants de la FAO, le Bureau du Représentant de la FAO au Brésil (FLBRA), le Bureau du Représentant de la FAO aux Philippines (FAPHI) et le Bureau du Représentant de la FAO au Soudan (FNSDN). Les principaux objectifs de la visite de vérification étaient d'examiner leurs opérations, leur contrôle financier ainsi que leur conformité avec les politiques, réglementations et règles de la FAO. Nous avons examiné des aspects importants dans des domaines opérationnels tels que les fonctions décentralisées, le processus de programmation par pays, le programme de coopération technique, l'exécution des projets, la gestion de la trésorerie et la gestion financière, la gestion des actifs, la gestion des ressources humaines, les achats, les voyages et le contrôle des dépenses. Nous avons constaté qu'il subsistait des carences dans ces domaines et nous les avons communiquées à la Direction. Les courriers adressés aux directeurs de ces bureaux présentaient en détail les possibilités d'amélioration et formulaient des recommandations proposant des solutions et des mesures possibles.

199. Sachant que la plupart des opérations sont désormais traitées dans les bureaux décentralisés, nous pensons que la Direction doit corriger ces faiblesses et éliminer ces carences, et renforcer le système de contrôle interne dans les bureaux décentralisés. Nous estimons qu'un cadre de contrôle interne bien conçu ainsi qu'un développement des capacités de tous les fonctionnaires qui participent aux opérations peuvent éliminer ces carences et renforcer la responsabilité et la transparence dans les bureaux décentralisés et l'ensemble de l'Organisation

**200. Nous avons de nouveau recommandé que la FAO renforce encore le système de contrôle interne dans les bureaux décentralisés en mettant en place un cadre de contrôle interne bien conçu et en prévoyant une formation continue de tous les membres du personnel qui exercent des fonctions programmatiques, administratives et financières dans ces bureaux.**

201. Les possibilités d'amélioration relevées dans les bureaux décentralisés vérifiés sont examinées par domaine de vérification, comme suit:

### **B.3.2. Cadre de programmation par pays**

202. Nous avons souligné dans ce domaine qu'il était nécessaire que le bureau RNE exploite au maximum les avantages de la décentralisation en mettant en place un processus de décision rapide, une structure claire de responsabilités et une gouvernance renforcée. En donnant la priorité à l'approbation immédiate des cadres de programmation par pays, ce bureau pourrait simplifier son processus de définition des priorités stratégiques et de programmation globale à moyen terme au niveau des pays.

203. Nous nous félicitons que le bureau FLBRA se soit engagé à terminer le plan de travail par pays dans un délai immédiat afin de disposer d'une feuille de route qui indiquera comment lier les activités et les réalisations et déterminer la façon dont les résultats doivent être obtenus. Nous l'avons encouragé à élaborer un plan détaillant une stratégie de mobilisation des ressources permettant de fournir des ressources suffisantes et durables pour chaque produit prioritaire planifié. De même, un cadre de programmation par pays prévoyant

un cycle de programmation aligné sur les priorités du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement pourrait l'empêcher de gérer et d'utiliser les ressources de manière inefficace.

204. Au bureau FAPHI, nous avons constaté qu'il était nécessaire d'élaborer un plan de travail par pays qui fournira des informations détaillées sur la façon dont les résultats doivent être obtenus et précisera la nature du lien opérationnel qui existe entre les cadres de planification opérationnels et stratégiques de la FAO et son cadre de programmation par pays, et l'obtention de résultats à court terme. Nous avons également encouragé le bureau à rester ferme et à continuer de s'employer activement à résoudre tous les problèmes liés à la mise en œuvre du cadre de programmation par pays, et à élaborer un cadre de suivi détaillé.

205. Au bureau FNSDN, nous avons relevé que la stratégie et le plan d'action pour la mobilisation des ressources n'étaient pas transposés dans le plan d'action du cadre de programmation par pays, qui a été récemment formulé pour la période 2015-2019. Nous considérons qu'il est nécessaire d'accélérer la formulation d'une stratégie et d'un plan d'action pour la mobilisation des ressources ainsi que des mesures détaillées y afférentes afin que la mobilisation de ressources soit intégrée comme un domaine d'activité prioritaire. De même, le classement par ordre de priorité des demandes d'assistance au titre du Programme de coopération technique permettra de s'assurer que les projets qui restent dans la liste active des projets peuvent être financés dans un avenir prévisible.

### **B.3.3. Programme de coopération technique**

206. Dans ce domaine, nous avons noté que le bureau RLC devait s'attaquer à plusieurs carences, notamment le faible taux d'engagement, l'absence de budget approuvé pour certains pays, et le fait que des pays aient reçu des budgets supérieurs à leur allocation indicative. Nous avons donc recommandé au bureau régional de fixer dès que possible des objectifs indicatifs en matière d'approbation, de continuer à aider le coordonnateur du PCT à collaborer avec le gouvernement pour assurer un suivi régulier des approbations relatives aux réallocations.

207. Nous avons souligné que le bureau RNE devait examiner la question des allocations indicatives de fonds pour le PCT par rapport aux allocations réelles, compte tenu du faible niveau des allocations réelles dans certains pays et de leur niveau excédentaire dans d'autres. Nous avons proposé d'utiliser intégralement les allocations des bureaux de pays, de dialoguer avec le gouvernement en proposant des idées et des solutions possibles, de donner la priorité aux pays bénéficiant d'une attention particulière, et d'assurer le suivi des approbations des demandes officielles d'allocations au titre du PCT.

208. Pour les projets du PCT dont le taux d'exécution est faible, nous avons encouragé le bureau RNE à accélérer l'exécution des projets afin de respecter les dates de fin de projet (NTE) ciblées et les délais fixés, et à veiller à ce que tous les produits et activités soient réalisés. De même, la sélection des propositions de projets relevant du PCT, la réalisation d'examen techniques, l'élaboration de notes de synthèse, la formulation des documents de projet ainsi que les activités d'évaluation devraient être menées en temps voulu afin que les demandes des gouvernements pour des projets du PCT puissent être approuvées dans un délai immédiat.

209. Nous avons également noté que le bureau FLBRA devait jouer un rôle actif pour que le gouvernement continue d'entretenir une dynamique de partenariat et d'engagement réciproque visant à faciliter l'approbation et la mise en œuvre rapides des projets du PCT.

210. Concernant le bureau FAPHI, nous avons noté qu'il était nécessaire de respecter les seuils fixés pour les fonds du PCT et ses composants (*sous-projets*). Pour ce qui est du bureau FNSDN, le classement par ordre de priorité des demandes de projets du PCT permettra de s'assurer que ceux qui restent dans la liste active des projets peuvent être financés dans un avenir prévisible

### **B.3.4. Gestion des projets**

211. Le bureau RLC doit établir la date limite de soumission des contributions aux projets, déployer des efforts particuliers pour éviter les retards d'exécution, assurer un suivi rigoureux pour éviter les déficits dans les allocations de trésorerie et accélérer la clôture opérationnelle et financière des projets. Nous avons également recommandé un téléchargement plus strict et systématique des rapports de suivi dans le système FPMIS afin que les bénéficiaires et les donateurs soient mieux informés.

212. Le bureau RNE doit éviter que les allocations aux projets soient inférieures aux dépenses encourues, assurer un suivi permanent de son solde de trésorerie et définir que ce solde est la limite de ses engagements de dépenses. Afin d'éviter des déficits de trésorerie, nous avons recommandé au bureau d'établir des prévisions de dépenses pour mieux contrôler ses opérations financières et de tenir compte des pertes de change éventuelles lorsque la source de financement est libellée en monnaies autres que l'USD. Nous avons encouragé le bureau à éviter les retards relevés dans la clôture financière et opérationnelle et à éliminer les carences constatées dans le suivi des projets et l'établissement des rapports y afférents, notamment en soumettant des procès-verbaux de fin de projet, en facilitant les transferts d'actifs, en réglant tous les engagements, en appliquant le mécanisme d'établissement de rapports et en révisant les plans de travail pour rendre compte des activités des projets en cours.

213. Au bureau FLBRA, nous avons relevé des retards d'exécution de certains projets par rapport à la date de fin de projet (EOD) prévue et aux plans de travail, ainsi que des retards dans les clôtures financières et opérationnelles. La réalisation de toutes les activités dans les délais fixés et la préparation de révisions budgétaires avant l'expiration des dates de fin de projet pourraient accélérer la clôture des projets et la restitution des fonds inutilisés, éviter l'interruption des activités et contribuer à l'obtention des résultats attendus. Nous avons encouragé le bureau à effectuer un examen approfondi de chaque projet ayant subi des retards, à appliquer les enseignements tirés de la formulation des plans de travail précédents et à veiller à ce que la clôture financière suive immédiatement la clôture opérationnelle. Nous avons noté également une possibilité d'amélioration du système qui consisterait à affecter un chargé de programme au téléchargement de tous les documents de projet dans le système FPMIS afin que les intéressés puissent être informés à tout moment.

214. Le bureau FAPHI doit continuer à respecter les politiques et procédures qui s'appliquent à l'exécution des projets afin d'éviter les problèmes relevés concernant les retards d'exécution et la clôture financière et opérationnelle tardive des projets, la répartition des contributions aux projets et les rapports de projet concernés qui ne sont pas répertoriés et

téléchargés dans le système FPMIS, ainsi que les déficits de trésorerie et les biens qui n'ont pas été transférés après la clôture des projets.

215. Nous avons suggéré au bureau FNSDN que tous les facteurs liés à l'exécution des projets, tels que le processus de recrutement du personnel technique, la coopération du gouvernement hôte ainsi que l'acquisition de matériels et de mobilier de bureau soient pris en compte dans la planification et à la formulation du projet. De même, un processus d'examen des propositions de projet doit être mis en place pour que les principales carences relevées dans les projets soient traitées. Il est recommandé par ailleurs de procéder à une clôture financière et opérationnelle des projets afin que le contrôle de la gestion des projets et des fonds correspondants soit le plus efficace possible.

### **B.3.5 Gestion des ressources humaines**

216. Nous avons souligné qu'il était nécessaire de poursuivre l'examen et la révision de la structure des effectifs du bureau RLC afin de maintenir la stabilité de sa main-d'œuvre et de respecter strictement les règlements, politiques et procédures qui s'appliquent aux contrats d'embauche/réembauche de collaborateurs non membres du personnel, en particulier les dispositions concernant le processus de sélection par voie de mise en concurrence et les rapports sur la qualité des prestations fournies.

217. Le bureau RNE doit améliorer le processus de sélection afin de l'aligner sur les directives de la FAO, notamment celles qui concernent la publication d'annonces de vacances de postes et d'affectation, la mise à jour d'une liste de consultants, la présélection des candidats, l'élaboration d'une note pour les archives exposant les motifs de la sélection, et l'utilisation d'un système d'autocertification par les unités qui recrutent prouvant que les procédures sont correctement observées. Il conviendrait de demander au superviseur du projet de rédiger le rapport sur la qualité des prestations fournies afin que l'évaluation du collaborateur des ressources humaines hors personnel serve de référence lorsqu'il est envisagé de le recruter de nouveau.

218. Le bureau FLBRA doit revoir la composition globale de ses ressources humaines et la structure de ses effectifs pour éviter que des collaborateurs non membres effectuent des tâches de base, supprimer les doubles emplois et corriger les lacunes afin que les opérations soient menées d'une manière efficace et sans heurt. Nous avons également recommandé au bureau FLBRA d'étudier la possibilité d'inclure la soumission d'un rapport d'exécution dûment validé dans le mandat des collaborateurs non membres du personnel.

219. Nous avons suggéré au bureau FAPHI d'indiquer toutes les prestations qui sont attendues des collaborateurs non membres du personnel et de renforcer la collaboration avec les gouvernements de contrepartie concernant les activités de collectes d'informations sur ces ressources et d'autres points en rapport. Nous l'avons encouragé à fournir des exemplaires validés des certificats BSITF (connaissances de base de la sécurité sur le terrain) et ASITF (connaissances approfondies de la sécurité sur le terrain) pour s'assurer que les ressources humaines hors personnel sont en mesure de faire face aux problèmes de sécurité sur les lieux d'affectation hors siège.

220. Au bureau FNSDN, nous avons noté l'absence de sélection par voie de mise en concurrence de consultants relevant d'un accord de services personnels (PSA). L'adoption



des politiques pertinentes existantes de la FAO relatives au processus de sélection pourrait améliorer la transparence et favoriser la mise en concurrence de candidats qualifiés lors du recrutement. D'autre part, le formulaire d'appréciation de la qualité des prestations (ADM 104) doit être rempli au moins une fois par an pour assurer un suivi rigoureux du comportement professionnel du collaborateur non membre du personnel et déterminer si les prestations qui figurent dans le mandat ont été effectuées et/ou achevées de manière satisfaisante.

### **B.3.6 Gestion des stocks et des actifs**

221. Au bureau RLC, nous avons relevé des carences dans le contrôle interne, notamment l'absence d'une vérification physique des biens durables, l'absence d'indications relatives au coût initial des biens durables excédentaires qui doivent faire l'objet d'une donation, le manque de données actualisées relatives aux actifs et l'absence d'un système de code à barres/marquage.

222. Au bureau RNE, nous avons noté la possibilité d'optimiser l'emploi du module *iAsset* du système GRMS pour l'affectation/approbation d'actifs à un nouveau «gardien» et l'utilisation de formulaires de prêt d'actifs lors de leur cession. Le bureau RNE devrait également veiller à ce que toute passation par pertes et profits d'actifs soit approuvée et mettre en œuvre un système de code à barres/marquage pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de la gestion de ses actifs.

223. Au bureau FLBRA, nous avons noté qu'il était possible d'améliorer l'exactitude des registres d'actifs en téléchargeant des informations sur la garde des actifs dans le registre d'actifs, en utilisant le formulaire de prêt d'actifs de la FAO, en enregistrant des biens vérifiés physiquement dans le registre d'actifs, en mettant en place un système de code à barres/marquage et en choisissant le moment opportun pour sortir un actif de l'inventaire dans GMRS. Il a également été noté que les dates d'accusé de réception du transfert des actifs du projet aux bénéficiaires précédaient les dates d'approbation, que les bénéficiaires n'accusaient pas réception des biens reçus, que des biens portant des numéros de série identiques, mais ayant un statut différent, étaient enregistrés dans le registre d'actifs et le Réseau d'information des bureaux de pays, et que des biens durables figuraient dans le rapport quantitatif d'inventaire.

224. Au bureau FAPHI, nous avons relevé certaines carences, notamment une erreur relevée dans la classification des articles achetés, l'inexactitude des informations sur les actifs dans le rapport d'inventaire, la vérification tardive et incomplète des actifs due à une comptabilisation déficiente, l'absence de vérification par sondage des biens durables et la non soumission des rapports semestriels demandés pour contrôler l'état, l'utilisation et la disponibilité réels des véhicules du projet. Nous avons donc encouragé ce bureau à renforcer les contrôles existants en matière de gestion d'actifs afin de vérifier l'existence et l'utilisation des actifs et de mieux définir qui est responsable de leur garde.

225. Au bureau FNSDN, nous avons relevé certaines faiblesses, notamment la vérification physique et l'inventaire incomplets des actifs, l'affectation d'actifs à des membres du personnel qui ne sont pas dûment désignés comme «gardiens» d'actifs, et la présence dans l'inventaire d'articles qui n'ont plus de valeur nette comptable et qui pourraient donc en être sortis. De même, nous nous félicitons des efforts déployés par la Direction pour rapprocher

les rapports d'inventaire, ce qui permettra de vérifier l'existence des actifs et de désigner ceux qui peuvent déjà être sortis de l'inventaire.

### **B.3.7 Achats et protocoles d'accord**

226. Nous avons constaté que le bureau RLC avait un plan d'achats incomplet et n'utilisait pas la fonction de demande d'achat du système GRMS. Nous avons également noté des carences dans les procédures d'adjudication et de passation de marchés, des données incomplètes dans les ordres d'achat et des retards dans les livraisons.

227. Nous avons proposé au bureau RNE de regrouper les besoins d'achat liés à l'exécution de tous les projets/programmes de la région dans un plan d'achats annuel afin d'améliorer l'efficacité de la gestion et des activités liées aux achats. Nous l'avons également encouragé à assurer l'indépendance des membres du Comité d'achat local et à préserver l'intégrité du processus d'achat.

228. Nous avons indiqué au bureau FLBRA qu'il fallait élaborer un plan d'achat non seulement pour résoudre le problème et éliminer la carence relevée dans la procédure d'achat mais aussi pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix et mieux prévoir l'utilisation des fonds. Concernant la question des demandes d'achats formulées à titre exceptionnel, nous avons encouragé le bureau à mettre à jour la liste des fournisseurs et à examiner la possibilité de demander l'aide d'autorités compétentes susceptible de lui fournir une liste de fournisseurs fiables. Nous lui avons également recommandé, lorsqu'une demande d'achat est formulée, d'utiliser la fonction prévue à cet effet dans le système afin d'intégrer les processus d'achat dans GRMS. Pour ce qui est de l'usage des protocoles d'accord, nous avons recommandé au bureau de fournir des informations plus détaillées qui pourraient être associées aux échéanciers de paiement et d'examiner son processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des protocoles d'accord afin d'améliorer les contrôles et les vérifications et renforcer sa validité et sa fiabilité.

229. Le bureau FAPHI doit renforcer les contrôles concernant l'attribution des fonctions de demandeur et d'acheteur dans GRMS afin de faciliter les vérifications lors de la demande et de l'examen du processus. De même, en spécifiant clairement la nature des biens, le bureau pourrait éviter des livraisons erronées et des retards de réception. Enfin, nous avons noté qu'il était nécessaire de renforcer le processus de suivi afin que les prestataires de services soient guidés pendant toute la période de la mise en œuvre du protocole d'accord.

230. Nous avons également indiqué au bureau FNSDN qu'il devait améliorer la planification de ses achats en désignant un agent de liaison dans chaque unité, qui sera chargé de recenser et de grouper les besoins d'achat des bureaux/projets respectifs. Le bureau devait également fournir à chaque agent de liaison un modèle de plan d'achat prescrit et l'aider à le respecter, afin de faciliter la soumission en temps opportun des calendriers d'achat au bureau des achats, qui les regroupera pour traitement.

### **B.3.8 Voyages**

231. Concernant le bureau RLC, nous avons souligné qu'il était nécessaire de promouvoir le module QTP (plan de voyage trimestriel) de GRMS et d'améliorer le suivi des avances consenties pour frais de voyage, le traitement des demandes de remboursement de frais, et la

retenue immédiate sur les salaires ou les honoraires de ceux qui n'ont pas soumis de demandes de remboursement de frais pendant la période prescrite par les règles et règlements existants de la FAO.

232. Nous avons indiqué au bureau RNE qu'il est nécessaire d'améliorer la conformité avec les directives relatives aux avances consenties pour frais de voyage en évitant d'accorder des avances à ceux qui n'ont pas remboursé des avances précédentes, en effectuant des retenues automatiques sur les salaires, et en se conformant à la nécessité de soumettre des demandes de remboursement de frais de voyages pour régulariser les avances consenties dans ce domaine. Nous avons également noté qu'il était possible de renforcer le système en y incorporant des fonctionnalités QTP et en améliorant la génération et le partage de rapports.

233. Le bureau FLBRA doit améliorer la soumission des demandes de remboursement de frais de voyage en veillant à ce qu'elles soient transmises au plus tard un mois après le voyage ou à des dates intermédiaires pour les voyages qui durent plus d'un mois. Une telle mesure éviterait de consacrer des heures de travail précieuses à des tâches de suivi liées à un manque de rigueur dans ce domaine.

234. Le bureau FAPHI doit faire accélérer la soumission des demandes de remboursement des frais de voyage ou des frais de voyage en mission afin de récupérer rapidement les avances pour frais en cours et d'éviter d'accorder d'autres avances de ce type sans liquider celles qui n'ont pas été remboursées. Nous avons également encouragé le bureau à vérifier que les frais des déplacements locaux n'excèdent pas les limites fixées.

235. Nous avons recommandé au bureau FNSDN d'utiliser le formulaire ADM 8 en tant que formulaire d'autorisation de voyage et de soumettre les rapports de fin de mission avec les demandes de frais de voyage de mission afin que toutes les informations nécessaires relatives aux voyages soient complètes et puissent être communiquées.

### **B.3.9 Gestion des liquidités**

236. Nous avons indiqué au bureau RLC qu'il devait respecter strictement les règles et règlements établis en matière de gestion de la petite caisse, en particulier les suivants: des bons de paiement doivent être préparés pour les paiements supérieurs à 25 USD; les pièces justificatives des paiements doivent être marquées «payé»; toutes les pièces justificatives doivent être présentées avant le paiement et le comptage de caisse doit être effectué régulièrement. Il conviendrait également d'envisager une rotation du responsable de la petite caisse ou une réaffectation de cette responsabilité à d'autres membres du personnel qualifiés.

237. Le bureau RNE doit remédier aux carences du contrôle interne qui ont été relevées concernant le fonds de petite caisse et tenir compte du risque de dévaluation des dépôts en monnaie locale. Nous lui avons recommandé d'évaluer les rôles et responsabilités du personnel, d'envisager des affectations par rotation, de conserver les factures d'origine afin de justifier les paiements et d'examiner le programme mensuel des dépenses pour éviter des soldes de trésorerie excessifs dans les dépôts en monnaies locales. Nous nous félicitons que le bureau RNE ait pris des mesures pour assurer un suivi constant de son remboursement d'impôt avec le gouvernement égyptien.

238. Nous estimons que le bureau FLBRA doit améliorer la gestion de la petite caisse, notamment en ce qui concerne la limite des paiements, le niveau du solde requis, l'utilisation des bons de petite caisse et la mise à jour du registre. Les bons de petite caisse et les factures doivent être marqués «payé» et datés pour éviter les doubles paiements. Nous avons recommandé de ne plus émettre de chèques au compte d'avances de caisse du bureau FLBRA concernant les demandes de remboursement de billets d'avion, d'indemnités journalières de subsistance et d'autres.

239. Nous avons constaté au bureau FAPHI qu'il fallait renforcer le système de suivi et de recouvrement des avances versées aux comptes opérationnels en espèces, utiliser les fonctionnalités du module AP dans GRMS et appliquer les politiques et procédures qui conviennent au fonctionnement de la petite caisse et à l'établissement de rapport y afférents. Nous avons également encouragé la séparation de certaines fonctions incompatibles dans les opérations de trésorerie et l'élaboration d'un programme de trésorerie mensuel visant à réduire au minimum le risque de dévaluation du compte d'avances de caisses en peso.

240. Nous avons constaté au bureau FNSDN qu'il était nécessaire de réduire les avances de trésorerie aux OPC (petites caisses hors site) afin de fixer une limite aux opérations de paiement individuelles et d'imposer des contrôles appropriés de la gestion du fond. Nous avons par ailleurs proposé d'adopter une méthode plus efficace pour estimer les besoins en monnaie locale en utilisant le dispositif de planification des paiements dans le module Comptes créditeurs de GRMS et de renforcer les contrôles des recouvrements en utilisant des reçus temporaires pré-numérotés, en faisant une synthèse des recouvrements et en préparant des bordereaux de dépôt ainsi qu'un ensemble de documents d'instruction correspondant à une opération d'un jour afin de prévenir les risques possibles de non-paiement des fonds recouverts.

### **B.3.10 Contrôle des dépenses**

241. Nous avons noté au bureau RNE qu'il était nécessaire de renforcer le suivi et d'examiner l'imputation des comptes de dépenses pour obtenir la classification qui représente le mieux la nature des transactions.

242. Au bureau FAPHI, nous avons relevé qu'il était nécessaire de se coordonner avec le gouvernement philippin pour le remboursement des taxes payées sur les achats auprès de fournisseurs et l'obtention de certificats d'exemption fiscale. Nous avons également souligné qu'il était nécessaire de présenter avec exactitude les comptes créditeurs et débiteurs dans les états financiers.

243. Enfin, nous avons conseillé à FNSDN d'examiner tous les paiements effectués en 2015 et d'identifier les demandes de remboursement de frais de voyage et les demandes liées aux ressources humaines qui sont des obligations juridiques depuis 2014 afin de vérifier que les dépenses enregistrées et déclarées sont correctes et précises.

### **B.3.11 Synthèse des observations et recommandations découlant de la vérification des bureaux régionaux et des bureaux des représentants de la FAO**

244. Nous avons noté que les bureaux RLC et RNE s'engageaient en matière de responsabilité et de transparence et comprenaient qu'il est nécessaire d'apporter des

améliorations à leur fonctionnement. Les opérations de ces bureaux régionaux seront beaucoup plus efficaces si les possibilités d'amélioration présentées dans ce rapport sont adoptées.

245. De même, les bureaux des représentants visités (FLBRA, FAPHI et FNSDN) ont la capacité, dans le pays où ils opèrent, de contribuer à la réalisation de l'objectif global de la FAO en s'appuyant sur une collaboration étroite avec les bureaux régionaux concernés et leurs parties prenantes et en tenant compte des mesures d'amélioration recommandées dans le présent rapport.

246. Nous nous félicitons de la réponse immédiate des directions respectives de ces bureaux de représentation et bureaux régionaux ainsi que des actions positives qu'ils ont engagées pour donner suite aux mesures recommandées et qu'ils nous ont communiquées en réponse à notre lettre à la direction. Nous attendons avec intérêt de voir ces bureaux améliorer l'efficacité de leurs opérations en respectant dûment les réglementations et les politiques en vigueur.

## **C. INFORMATIONS COMMUNIQUÉES PAR LA DIRECTION**

### **C.1 Constatation en charges des pertes de fonds, de créances et de biens**

247. En 2014, le montant total passé par pertes et profits a été de 49 153 USD. Sur ce montant, 46 894 USD ont été approuvés par le Directeur général, conformément à l'article 10.4 du Règlement financier et 2 259 USD ont été autorisés par le Sous-Directeur général du Département des services internes, des ressources humaines et des finances en vertu de la section 202.92 du Manuel.

248. Nous avons noté que la constatation de ces pertes avait été recommandée par le Bureau de l'Inspecteur général et était accompagnée des justificatifs requis.

### **C.2 Versements à titre gracieux**

249. La Direction nous a informés qu'aucun versement à titre gracieux n'avait été effectué par l'Organisation au cours de l'exercice 2015.

### **C.3 Cas de fraude ou de présomption de fraude**

250. Conformément au paragraphe 6 c) i) du Mandat additionnel pour la vérification des comptes (voir Annexe 1 du Règlement financier de l'Organisation), la Direction a signalé des cas de fraude et de présomption de fraude.

251. Dans sa lettre datée du 19 mai 2015, la Direction indiquait que les quatre cas signalés dans sa lettre de juin 2014 et qui étaient en cours d'investigation étaient désormais classés. La Direction signalait six cas pour 2014: cinq ont été classés et un est en attente d'une décision. Nous avons noté que des mesures disciplinaires appropriées, telles que le licenciement,

avaient été prises à l'encontre des auteurs de fraude, et que les montants des fraudes commises avaient été récupérés.

252. Les deux cas de fraude médicale en cours d'investigation au cours de l'exercice biennal 2012-2013 ont finalement fait l'objet d'une décision. Les deux affaires concernaient la présentation par un membre du personnel de faux documents à l'appui de demandes de remboursement de frais médicaux. La sanction disciplinaire appliquée aux deux membres du personnel a été le licenciement. Nous avons noté qu'aucun cas de fraude médicale n'avait été signalé par la Direction en 2014.

253. En ce qui concerne les autres cas de fraude, deux cas qui étaient en cours d'investigation au cours de l'exercice biennal 2012-2013 ont pu être réglés. Un des cas concernait un particulier faisant profession d'agent de change dans le cadre d'un programme de la FAO de type espèces contre travail en Somalie. Le particulier fraudait l'Organisation en demandant et en percevant davantage de paiements que ceux auxquels il avait droit en raison de sa non-conformité avec les modalités de paiement requis. Un règlement amiable a été conclu avec ce particulier, qui a permis de réduire de 320 000 USD les paiements dus au titre du contrat concerné. Un autre cas concernait un conflit d'intérêts et une fraude lors d'achats commis par d'anciens fonctionnaires de l'Organisation au Mozambique. Le Bureau de l'Inspecteur général avait constaté qu'une partie des travaux confiés à des partenaires d'exécution n'étaient pas effectués, notamment des prestations de formation et la construction d'une usine de traitement des semences pour un montant d'environ 90 000 USD. Le Bureau de l'Inspecteur général a recommandé que le partenaire d'exécution et l'ancien membre du personnel ne puissent plus bénéficier désormais d'aucun autre contrat de la FAO. La FAO a également saisi les autorités locales pour que des mesures soient prises à l'encontre des particuliers et partenaires d'exécution concernés.

254. Six cas ont été signalés pour 2014: cinq ont été réglés et un est en cours d'investigation. D'autres cas de fraude ou de présomption de fraude ont été signalés, et les faits et comportements reprochés étaient les suivants: a) détournement d'actifs de l'Organisation liés au versement d'indemnités journalières de subsistance à des participants à différents ateliers; b) détournement d'actifs de l'Organisation lors de l'achat de produits de nettoyage et du paiement de services de nettoyage; c) utilisation abusive d'une position officielle pour aider la société d'un membre de la famille à soumissionner avec succès pour des services devant être fournis à l'Organisation; d) pratique frauduleuse et collusoire ayant entraîné la disparition d'engrais et présentation de documents frauduleux attestant que la distribution avait eu lieu; e) dans le cadre d'un programme de type espèces contre travail, présentation, par des partenaires d'exécution, de documents frauduleux attestant que chacun des partenaires avait respecté le mécanisme de paiement établi dans les accords respectifs de la FAO en Somalie; et f) présentation, par un partenaire d'exécution travaillant avec la FAO pour distribuer des intrants agricoles (semences et niébé) dans le centre/sud de la Somalie, de faux documents démontrant que la distribution avait eu lieu alors que le prestataire n'avait pas distribué les produits. Le dernier cas est en attente de décision car les montants détournés sont retenus en partie sur les sommes impayées au partenaire d'exécution. Nous avons constaté que la plupart des nouveaux cas ont été commis par des partenaires d'exécution qui ont violé leurs obligations contractuelles avec l'Organisation.

**255. La Direction de la FAO est encouragée à veiller à ce que les enseignements tirés des cas de fraude soient appliqués en permanence et débouchent sur un renforcement des mesures de contrôle interne.**

256. Nous notons, cependant, que la politique de l'Organisation visant à lutter contre les pratiques de fraude et de corruption a été actualisée, comme en témoigne la publication, le 12 mars 2015, de la circulaire administrative 2015/08 relative à la politique de lutte contre la fraude et les pratiques de corruption. L'Organisation a harmonisé, dans le cadre de la nouvelle politique, ses définitions de la fraude et d'autres pratiques de corruption. Nous encourageons la Direction à communiquer cette politique à tous les membres du personnel.

#### **D. REMERCIEMENTS**

257. Je tiens à remercier de leur coopération et de leur aide dans la conduite de cette vérification le Directeur général, les Directeurs généraux adjoints, les Sous-Directeurs généraux, les Représentants régionaux, les Directeurs du Siège, le Directeur des finances, les Représentants des pays et les membres de leurs équipes respectives.

## Liste des abréviations

Abréviation	Description
ASITF	connaissances approfondies de la sécurité sur le terrain
BSITF	connaissances de base de la sécurité sur le terrain
CCI	Corps commun d'inspection
CDD	Commission du développement durable
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
COIN	Réseau d'information des bureaux de pays
COSO	Committee of Sponsoring Organizations de la Commission Treadway
CPF	Cadre de programmation par pays
CS	Département des services internes
CSF	Division des finances
CSPL	Sous-Division de l'apprentissage, du perfectionnement et de l'évaluation de la performance
EOD	Date de fin de projet
ERP	progiciel de gestion intégré/planification des ressources à l'échelle de l'Organisation
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAOSD	Bureau du Représentant de la FAO au Soudan
FAPHI	Bureau du Représentant de la FAO aux Philippines
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIFO	First-In, First-Out
FLBRA	Bureau du Représentant de la FAO au Brésil
FPMIS	Système d'information sur la gestion du Programme de terrain
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GRMS	Système mondial de gestion des ressources
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
OED	Bureau de l'évaluation
OHR	Bureau des ressources humaines
OIG	Bureau de l'Inspecteur général
OSP	Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources
PAM	Programme alimentaire mondial
PCT	Programme de coopération technique
PEMS	Système de gestion et d'évaluation de la performance
PNUAD	plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PTB	Programme de travail et budget
RLC	Bureau régional de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes
RLC	Bureau régional de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes
RNE	Bureau régional de la FAO pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord
SMART	spécifique, mesurable, accessible, réaliste, temps [limité dans le]
TC	Département de la coopération technique



TCE	Division des urgences et de la réhabilitation
TCI	Division du Centre d'investissement
TCS	Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation de ressources