

Février 2013



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

COMITÉ FINANCIER

Cent quarante-huitième session

Rome, 18-22 mars 2013

Rapport d'activité annuel du Bureau de l'Inspecteur général pour 2012

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

M. John Fitzsimon

Inspecteur général, OIG

Tél: +3906 5705 4884

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur internet, à l'adresse www.fao.org.

Résumé

- L'Inspecteur général est heureux de présenter au Comité financier le rapport d'activité annuel du Bureau de l'inspecteur général (le Bureau) pour l'année 2012, tel que soumis au Directeur général. Le rapport contient des informations sur les travaux de vérification, d'enquête et de conseil, et sur la gestion interne du Bureau en 2012.
- En 2012, le Bureau a achevé la première année de son plan de vérification axé sur les risques pour 2012-2013. Ce plan, approuvé par le Directeur général après examen par le Comité de vérification, fournit une base plus systématique pour l'établissement des priorités du travail de vérification interne des comptes en ciblant les risques les plus élevés. Le Bureau s'appuie sur un registre des risques institutionnels pour élaborer ses plans biennaux de vérification axés sur les risques. Ce registre, qu'il a lui-même conçu en 2009 en partenariat avec Deloitte, est mis à jour chaque année. Sur les 64 risques élevés pour l'Organisation (en termes d'impact et de probabilité) et consignés dans le registre actuel, le Bureau en a ciblé 42 qui seront examinés au cours de l'exercice 2012-2013. En 2012, le Bureau a traité 30 risques élevés sur les 42 répertoriés, dont 28 qui font l'objet d'une vérification annuelle (risques récurrents). Les 12 risques restants devraient être examinés en 2013 en même temps que les 28 risques récurrents. Le Bureau a également traité un grand nombre de risques considérés comme moyens et plus faibles.
- En 2012, les principaux domaines examinés ont été le réseau des bureaux décentralisés de l'Organisation, qui fait l'objet de plusieurs évaluations en cours, le Système mondial de gestion des ressources et l'application des normes IPSAS, la gestion des projets informatiques, la délégation des opérations d'urgence aux bureaux de terrain et leur intégration au niveau local, le recrutement de personnel du cadre organique, le suivi des procédures utilisées dans les bureaux de terrain pour les achats et les protocoles d'accord, le Programme de coopération technique et le suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification précédents. Des rapports ont été également publiés au début de 2012 sur les activités menées à la fin de 2011 en rapport avec un examen général du Plan d'action immédiate (PAI) et un examen du cadre de reddition de compte et de contrôle interne. Comme les années précédentes, une grande partie des activités du Bureau est consacrée aux opérations de terrain et d'urgences du fait de l'exposition aux risques importantes qu'elles représentent pour l'Organisation.
- En termes de couverture, le Bureau a publié 44 rapports de vérification et d'inspection destinés à des unités de l'Organisation, dont 35 sur des opérations menées dans les bureaux décentralisés et 9 sur des questions intéressant l'ensemble de l'Organisation. Ces rapports ont communiqué à la direction – qui en a accepté plus de 98 pour cent – 494 recommandations et 509 rappels au respect des normes, politiques et procédures, l'ensemble visant à renforcer la gestion des risques, les procédures de contrôle interne et les processus de gouvernance de l'Organisation. Après avoir vérifié le cadre de reddition de compte et de contrôle interne, le Bureau a également recommandé à la direction de prendre 18 mesures pour améliorer l'obligation redditionnelle et les contrôles internes et pour élaborer une ébauche de cadre des responsabilités. La FAO continue de progresser dans la mise en œuvre des recommandations issues de vérifications antérieures.
- En 2012, le Bureau a classé 134 affaires (97 plaintes et 37 consultations) après leur examen par son unité d'enquête et publié au total 26 rapports et avis d'enquête, un rapport sur les enseignements tirés et un rapport d'inspection. Le nombre total des affaires classées (plaintes et consultations) a augmenté de 52 pour cent et le nombre de plaintes classées par l'Unité d'enquête a augmenté de 37 pour cent par rapport à 2011. Le Bureau continue de collaborer avec la direction pour renforcer d'autres composantes du cadre d'intégrité de l'Organisation.

- Les résultats et les recommandations découlant des activités du Bureau en 2012 rappellent qu'il est nécessaire de mettre en place des procédures structurées de gestion des risques de l'Organisation ainsi qu'un cadre robuste de reddition de compte et de contrôle interne, comme indiqué dans le rapport annuel publié par le Bureau en 2011. Il s'agit d'éléments importants de la gouvernance interne et du changement de culture nécessaires pour que la FAO tire profit, en temps opportun, des avantages considérables apportés par les initiatives de changement.
- Le Bureau a continué à améliorer ses capacités durant l'année, par un recrutement agressif, la formation et la mise à niveau des outils, et a joué un rôle actif dans les réseaux professionnels réunissant les vérificateurs et les enquêteurs des organismes du système des Nations Unies et des organisations multilatérales. En juin 2012, la fonction de vérification interne du Bureau a fait l'objet d'une évaluation externe de la qualité, comme l'exigent les normes internationales de vérification des comptes. Les résultats d'ensemble ont été très positifs et le consultant a conclu que les activités de vérification du Bureau étaient «généralement conformes» aux normes de l'IIA (en 2007, elles n'étaient que «partiellement conformes»), soit la note la plus élevée pouvant être obtenue dans le cadre de ces normes. Enfin, au 31 décembre 2012, le Bureau avait intégralement mis en œuvre toutes les recommandations formulées dans l'évaluation de 2012 visant à renforcer encore davantage la fonction de vérification.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est prié de prendre note du rapport d'activité annuel du Bureau de l'inspecteur général pour 2012.

Projet d'avis

- **Le Comité financier a pris note du rapport d'activité annuel du Bureau de l'inspecteur général pour 2012.**

Table des matières

	Pages
Introduction	7
Indépendance.....	7
Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau	7
Risques et tendances pour la FAO	8
Services de vérification interne	11
Élaboration et mise en œuvre d'un plan de vérification global fondé sur les risques pour 2012-2013	11
Résultats des vérifications menées à l'échelle de l'Organisation en 2012	12
Résultats des examens des bureaux décentralisés.....	17
Recommandations et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications	21
Enquêtes sur les cas de fraude et autres cas d'inconduite.....	24
Autres services de conseil	29
Mise en œuvre de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'inspecteur général.....	30
Gestion du Bureau de l'inspecteur général	30
Mise à jour de la Charte du Bureau de l'inspecteur général.....	30
Renforcement des activités et des capacités internes du Bureau	30
Maximisation du périmètre et harmonisation des activités de contrôle grâce à la coordination et à la collaboration avec d'autres organes de contrôle	32
Rapports publiés en 2012 au titre de la politique de la FAO en matière de communication	36
Résumé des résultats des principaux rapports publiés en 2012 portant sur des vérifications de bureaux décentralisés	38
Résumé des recommandations liées à des risques élevés et en suspens de longue date (antérieures à 2010).....	51

Bureau de l'Inspecteur général

Rapport annuel

2012

Faits saillants

Ce rapport présente un résumé des activités menées par le Bureau de l'inspecteur général (le Bureau) de la FAO en 2012.

Conformément aux modalités de contrôle de l'Organisation, il est également mis à la disposition du Comité de vérification de la FAO et du Comité financier, ainsi que du grand public, qui peut le consulter sur le site Internet de l'Organisation.

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

Depuis 2010, les activités de vérification du Bureau reposent sur un plan à évolution continue dont l'objectif est de faire en sorte que, sur deux exercices biennaux environ, la gestion de tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée soit examinée de manière indépendante, en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO. Le Bureau s'appuie sur un registre des risques institutionnels pour élaborer ses plans biennaux de vérification axés sur les risques. Ce registre, qu'il a lui-même dressé en 2009 en partenariat avec Deloitte, est mis à jour chaque année. Sur les 64 risques élevés (en termes d'impact et de probabilité) consignés dans le registre actuel, le Bureau en a ciblé 42 qui seront examinés au cours de l'exercice 2012-2013. En 2012, le Bureau a traité 30 risques élevés sur les 42, dont 28 qui font l'objet d'une vérification annuelle (risques récurrents). Les 12 risques restants devraient être examinés en 2013 en même temps que les 28 risques récurrents. Le Bureau a également traité un grand nombre de risques considérés comme moyens et plus faibles.

En 2012, les principaux domaines examinés ont été le réseau des bureaux décentralisés de l'Organisation, qui font l'objet de plusieurs évaluations en cours, le Système mondial de gestion des ressources, la gestion des projets informatiques, la délégation des opérations d'urgence aux bureaux de terrain et leur intégration au niveau local, le recrutement de personnel du cadre organique, le suivi des procédures utilisées dans les bureaux de terrain pour les achats et les protocoles d'accord, le Programme de coopération technique et le suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification antérieurs. Des rapports ont été également publiés au début de 2012 sur les activités menées à la fin de 2011 en rapport avec l'examen général du Plan d'action immédiate (PAI) et l'examen du cadre d'obligation redditionnelle et de contrôle interne (les résultats de ces analyses ont été incorporés dans le rapport annuel du Bureau pour 2012 pour que les informations soient publiées en temps opportun). Comme les années précédentes, une grande partie des activités du Bureau est consacrée aux opérations de terrain et d'urgences du fait de l'exposition aux risques importantes qu'elles représentent pour l'Organisation.

En termes de couverture, le Bureau a publié 44 rapports de vérification et d'inspection destinés à des unités de l'Organisation, dont 35 sur des opérations menées dans les bureaux décentralisés et 9 sur des questions intéressant l'ensemble de l'Organisation. Ces rapports ont communiqué à la direction – qui en a accepté 98 pour cent – 494 recommandations et 509 rappels au respect des normes, politiques et procédures, l'ensemble visant à renforcer la gestion des risques, les procédures de contrôle interne et les processus de gouvernance de l'Organisation. Après avoir vérifié le cadre de reddition de compte et de contrôle interne, le Bureau a également recommandé à la direction de prendre 18 mesures pour améliorer l'obligation redditionnelle et les contrôles internes et pour élaborer une ébauche de cadre des responsabilités.

En 2012, le Bureau a classé 134 affaires (97 plaintes et 37 consultations) après leur examen par son unité d'enquête et a publié au total 26 rapports et avis d'enquête, un rapport sur les enseignements tirés et un rapport d'inspection. Le nombre total des affaires classées (plaintes et consultations) a augmenté de 52 pour cent et le nombre de plaintes classées par l'Unité d'enquête a augmenté de 37 pour cent par

rapport à 2011. Le Bureau continue de collaborer avec la direction pour renforcer d'autres composantes du cadre d'intégrité de l'Organisation.

Le rapport annuel fournit d'autres informations sur les résultats des vérifications et du travail d'enquête menés par le Bureau en 2012. Les travaux de vérification et d'enquête exécutés par le Bureau en 2011 appellent les observations générales suivantes:

- Les résultats et les recommandations découlant des activités du Bureau en 2012 montrent qu'il est nécessaire de mettre en place des procédures structurées de gestion des risques de l'organisation ainsi qu'un cadre robuste de reddition de compte et de contrôle interne, comme indiqué dans le rapport annuel publié par le Bureau en 2011. Il s'agit d'éléments importants de la gouvernance interne et du changement de culture nécessaires pour que la FAO tire profit, en temps opportun, des avantages considérables apportés par les initiatives de changement.
- En s'appuyant sur le rapport Marnett publié au début de 2012 et joint au rapport annuel de 2011 sur le PAI, le Bureau a indiqué qu'il serait nécessaire d'adopter une approche plus globale du changement organisationnel, d'obtenir, dans l'ensemble de l'Organisation, un plus fort engagement et une meilleure reddition de compte afin de faciliter la mise en œuvre des réformes, et de disposer d'un bon système de mesure des indicateurs de performance en matière de changement. Comme le Bureau l'avait déjà noté dans son rapport de 2011, le changement transformationnel ne peut être obtenu que si l'on y prête une attention soutenue et concertée pendant plusieurs exercices biennaux. Sur des sujets intrinsèquement complexes, tels que la gestion axée sur les résultats, la gestion des risques de l'organisation ou encore la gestion et l'évaluation de la performance (PEMS), l'Organisation doit être préparée à accepter que l'amélioration des itérations de processus se fasse progressivement, en rapport avec la capacité des cadres et du personnel à adopter de nouveaux modes de pensée et de nouvelles pratiques. L'important en 2013 est que les capacités soient en place pour que les premières versions soient terminées, sachant qu'elles pourront être améliorées, et déployées intégralement dans l'ensemble de l'Organisation.
- Les conclusions générales du Bureau sur les risques et les tendances liées à l'Organisation, compte tenu des résultats de ses activités en 2012, sont que la FAO reste une organisation qui traverse une période profonde de mutation. Les activités menées dans le cadre du PAI pour réformer l'Organisation ainsi que les changements transformationnels entrepris peuvent avoir des retombées positives considérables, mais des risques importants pèsent sur leur réalisation et la Direction doit y prêter une attention continue.

En 2012, le Bureau a continué d'améliorer ses capacités. Un spécialiste de l'analyse des traces informatiques a été ajouté aux effectifs de l'Unité d'enquête. Fin 2012, trois postes d'administrateur du cadre organique étaient vacants au Bureau de l'inspecteur général (un poste de vérificateur principal des comptes de classe P5 et deux postes de vérificateur intérieur des comptes de classe P3). Les trois postes de classe P3 ont été pourvus en janvier 2013 et le poste de classe P5 devrait être pourvu au cours du premier trimestre de 2013. Le Bureau espère ainsi être en position d'achever complètement la couverture prévue pour l'exercice biennal d'ici à la fin de 2013.

En juin 2012, la fonction de vérification interne du Bureau a fait l'objet d'une évaluation externe de la qualité, comme l'exigent les normes internationales de vérification des comptes. Les normes prévoient trois niveaux de conformité: «généralement conforme», «partiellement conforme» et «non conforme». Les résultats d'ensemble ont été très positifs et le consultant a conclu que les activités de vérification du Bureau étaient «généralement conformes» aux normes de l'IIA (en 2007, elles n'étaient que «partiellement conformes»).

Enfin, au 31 décembre 2012, le Bureau avait intégralement mis en œuvre toutes les recommandations formulées dans l'évaluation 2012 visant à renforcer encore davantage la fonction de vérification.

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

Introduction

Généralités

1. Le présent rapport au Directeur général fait la synthèse des activités de contrôle du Bureau de l'Inspecteur général (le Bureau) au cours de l'année 2012. Conformément aux modalités de contrôle de l'Organisation, il est également mis à la disposition du Comité de vérification de la FAO et du Comité financier.

Mandat et mission

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

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

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

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

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

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

Indépendance

8. Durant 2012, le Bureau a conduit ses activités spécialisées en toute indépendance au sein de l'Organisation. Ses vérifications, ses enquêtes ou ses activités connexes n'ont fait l'objet d'aucune restriction.

Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau

9. La Charte du Bureau prévoit qu'à la discrétion de l'Inspecteur général, tout rapport de vérification ou toute autre question peuvent être communiqués au Comité financier, avec les observations du Directeur général, et mis à la disposition d'autres États membres intéressés.

10. Aucun rapport de ce type, autre que le rapport annuel 2011, n'a été présenté en 2012. Cependant, l'Inspecteur général a soumis au Comité financier (ainsi qu'au Comité des questions constitutionnelles et juridiques) un rapport sur la mise en œuvre de la politique de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités, rapport qui lui avait été demandé par ces deux comités en 2011. L'Inspecteur général a également soumis au Comité financier, pour examen, des propositions de mise à jour de la Charte du Bureau et du mandat du Comité de vérification. Toutes les propositions ont été approuvées par le Directeur général sans observations supplémentaires. Les mises à jour de la Charte du Bureau, approuvées par le Comité financier en novembre 2012, tiennent compte des récents changements apportés aux normes de vérification interne et sont présentées en détail dans le présent rapport (voir infra). Les propositions d'amendement au mandat du Comité de vérification interne sont expliquées dans le rapport annuel 2012 de ce Comité.

Risques et tendances pour la FAO

11. Durant 2012, la FAO a continué à mettre en œuvre le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI), qui comprend une série de mesures de réforme ambitieuses adoptées par la Conférence en novembre 2008 suite à l'Évaluation externe indépendante de l'Organisation. Le PAI s'achèvera en 2013. Sous la direction d'un nouveau Directeur général et avec l'approbation des Organes directeurs, l'Organisation s'est lancée dans d'autres changements transformationnels visant à renforcer l'institution et à améliorer l'exécution et l'impact des programmes. Les enjeux que représentent la mise en œuvre de ces changements et la concrétisation des avantages escomptés tout en assurant la continuité, la qualité et l'efficacité des activités en cours montrent à quel point l'obligation redditionnelle, la gestion des risques et le contrôle sont importants pour l'Organisation.

12. Les résultats et les recommandations liés aux activités du Bureau en 2012 confirment la nécessité de mettre en place des processus structurés de gestion des risques ainsi qu'un cadre robuste de reddition de compte et de contrôle interne, comme il est indiqué dans le rapport annuel 2011 du Bureau. Ces éléments importants de la gouvernance interne et du changement de culture sont nécessaires pour que la FAO puisse bénéficier, en temps opportun, des avantages découlant de ses initiatives de changement.

13. Reprenant les recommandations du rapport Marnett sur la mise en œuvre du PAI, publié au début de 2012 et joint au rapport annuel 2011 sur le PAI, le Bureau a indiqué qu'il serait nécessaire d'adopter une approche plus globale du changement organisationnel, d'obtenir, dans l'ensemble de l'Organisation, un plus fort engagement et une meilleure reddition de compte afin de faciliter la mise en œuvre des réformes, et de disposer d'un bon système de mesure des indicateurs de performance en matière de changement. Comme il est indiqué dans le rapport 2011 du Bureau, le changement transformationnel ne peut être obtenu que si l'on y prête une attention soutenue et concertée pendant plusieurs exercices biennaux. Sur des sujets intrinsèquement complexes, tels que la gestion axée sur les résultats, et la mise en place d'un cadre robuste de reddition de compte et de contrôle interne, l'Organisation doit être préparée à accepter que l'amélioration des itérations de processus se fasse progressivement, en rapport avec la capacité des cadres et du personnel à adopter de nouveaux modes de pensée et de nouvelles pratiques. L'important en 2013 est que les capacités soient en place pour que les premières versions soient terminées, sachant qu'elles pourront être améliorées, et déployées intégralement dans l'ensemble de l'Organisation.

14. Les conclusions générales du Bureau sur les risques et les tendances liées à l'Organisation, compte tenu des résultats de ses activités en 2012, sont que la FAO reste une organisation qui traverse une période profonde de mutation. Les activités menées dans le cadre du PAI pour réformer l'Organisation ainsi que les changements transformationnels entrepris peuvent avoir des retombées positives considérables, mais des risques importants pèsent sur leur réalisation et la Direction doit y prêter une attention continue. Les principaux domaines à risque auxquels s'est intéressé le Bureau au cours de l'exercice biennal sont présentés brièvement ci-dessous:

- **Gestion des ressources et obligation redditionnelle:** Durant 2012, le Bureau a porté son attention sur le programme relatif au système mondial de gestion des ressources (SMGR), qui consiste à améliorer les systèmes d'information, à les aligner sur les normes IPSAS et à les installer dans les bureaux de terrain. Le programme comprend également des composantes hors systèmes, notamment l'adaptation des états financiers aux normes IPSAS. Le SMGR a été un élément important du PAI. Il est donc important que sa mise en service soit réussie car le système pourra dès lors produire des informations plus complètes et actualisées qui joueront un rôle déterminant dans la transformation profonde de l'Organisation. L'année 2012 a été une année charnière pour l'état de préparation du système. Compte tenu des réponses de la Direction aux vérifications qu'il a menées et à ses services consultatifs, le Bureau estime que les risques liés au programme ont été globalement bien maîtrisés cette année et que l'attention requise a été apportée aux risques liés à l'installation, qui devront être gérés de manière prudente pendant et après l'installation du système en 2013. Dans son plan de travail 2013 de vérification interne, le Bureau continuera d'apporter une attention particulière à ce point et à l'état de préparation de l'Organisation à l'adaptation aux normes IPSAS. Le risque concernant ce dernier point a diminué dans la mesure où l'objectif de conformité a été reporté en 2014 pour les états financiers.
- **Décentralisation de la gestion financière et de l'administration:** La délégation de pouvoirs accrus du Siège à l'ensemble des bureaux de terrain de la FAO est un élément central de la transformation de la FAO. Une part importante des dépenses de l'Organisation est déjà prise en charge par ces bureaux. Le Bureau se félicite du travail accompli pour définir des indicateurs permettant de mesurer la performance des bureaux décentralisés. En même temps, les vérifications et les enquêtes du Bureau continuent d'indiquer que les bureaux de terrain se heurtent à d'importants problèmes de capacités dans une série de domaines programmatiques et opérationnels. Les risques demeurent élevés concernant la gestion financière et l'administration, dans la mesure où la moitié des bureaux contrôlés en 2012 présentaient des lacunes dans un certain nombre de domaines. Le risque est encore plus élevé pour les bureaux qui connaissent de longues périodes de transition entre deux directeurs, qui manquent de suivi et qui ont des systèmes peu intégrés. Le projet SMGR devrait combler ces lacunes. Le Bureau recommande depuis longtemps d'élaborer un manuel de comptabilité complet. Cette recommandation prioritaire reste en suspens et devrait être appliquée parallèlement à la mise en œuvre du système SMGR et à l'application des normes IPSAS. En 2013, l'installation de SMGR dans de nombreux bureaux disposant de faibles capacités sera certainement un défi majeur à relever, mais elle sera également une formidable occasion de renforcer ces capacités. Le système permettra également de produire des informations de meilleure qualité et de mettre en place une approche plus disciplinée concernant les opérations, ce qui devrait réduire les risques à moyen et long terme.
- **Décentralisation de l'exécution du programme:** Les vérifications menées par le Bureau montrent que l'Organisation a des difficultés récurrentes à obtenir d'excellents résultats concernant l'exécution et l'efficacité des projets et à se conformer aux conditions fixées par les donateurs et ce dans l'ensemble de son portefeuille de projets. Le Bureau a examiné le Programme de coopération technique (PCT), dont la responsabilité a été en grande partie déléguée aux bureaux de terrain en 2010, ainsi que d'autres projets liés ou non à des urgences dans le cadre des vérifications menées auprès des bureaux de terrain, et indiqué qu'il était nécessaire d'accorder une plus grande attention aux orientations, à l'assurance de la qualité et au suivi des projets durant leur cycle de vie. Il convient d'être d'autant plus vigilant sur ce point que la décentralisation des opérations d'urgence est en cours. Le Département de la coopération technique a publié fin 2012 la première édition d'un manuel sur le cycle des projets et cette publication constitue un progrès appréciable dans cette voie. Le Bureau note que la direction est très consciente qu'il est nécessaire de gérer les risques accrus de détournement de fonds qui peuvent se produire dans le cadre des programmes «espèces contre travail», notamment dans des localités où, pour des raisons de sécurité, la FAO n'a que des capacités de suivi limitées. À cet égard, il se félicite du renforcement continu des mesures d'atténuation prises dans ce domaine, et un examen plus approfondi de ces mesures dans la

Corne de l'Afrique est en cours et sera achevé à la fin de 2013. Le Bureau note également que des mesures ont été prises en 2012 pour mieux intégrer le PCT dans les activités de programmation par pays en utilisant les instruments de planification et de suivi de la FAO, mais que l'absence d'indicateurs de performance précis pour évaluer les programmes ne permet pas de mesurer la performance du PCT comme cela avait été recommandé dans un examen indépendant en 2005.

- **Ressources humaines:** Il est très important pour la FAO, en tant qu'organisation détentrice de savoir et capable d'aider efficacement les membres à traduire ce savoir en action, d'attirer, de pouvoir attirer et fidéliser du personnel et de développer ses compétences. La gestion des risques dans ce domaine reste un travail en cours, et les efforts d'amélioration ont été décrits dans les récents plans d'action et cadres stratégiques biennaux en matière de ressources humaines. Durant 2012, le Bureau s'est penché sur le recrutement du personnel du cadre organique et a formulé des recommandations pour aider l'Organisation à mettre en place une procédure de sélection fondée sur le mérite qui soit plus efficiente et efficace, tout en favorisant une représentation géographique équitable, en encourageant la parité hommes-femmes et en garantissant les principes d'équité et de transparence. Les précédentes recommandations prioritaires concernant le calcul des rémunérations des ressources humaines hors personnel et la simplification des types de contrat restent en suspens.
- **Achats et protocoles d'accord:** Les achats et les protocoles d'accord avec des partenaires étant désormais gérés en grande partie par les bureaux de terrain, toutes les lacunes qui pourraient apparaître en matière de suivi dans ce domaine constituent un risque pour l'Organisation. Un rapport de vérification des comptes publié en 2012 indiquait que les responsabilités dans ces domaines ne sont pas clairement définies et que cette tâche n'est ni du ressort des bureaux régionaux ni de celui du Service des contrats et achats (CSAP), d'autant qu'ils n'ont pas les ressources pour l'exécuter. Le Bureau reconnaît que CSAP a pris un certain nombre d'initiatives positives pour renforcer les capacités et détacher des fonctionnaires chargés des achats internationaux dans des localités choisies. L'Unité d'enquête du Bureau a travaillé en 2012 avec CSAP pour élaborer des procédures de sanction des fournisseurs ainsi que d'autres mesures, pour mieux lutter contre la fraude et la corruption liées aux opérations entre la FAO et ses fournisseurs, et pour aider l'Organisation à répondre lorsque de tels faits se produisent. Ces procédures et mesures devraient être achevées au début de 2013 à l'issue de consultations approfondies au sein de l'Organisation. Les vérifications et les enquêtes menées par le Bureau auprès des bureaux de terrain montrent aussi qu'il est nécessaire de respecter plus strictement les politiques de l'Organisation en matière d'achats, notamment les procédures d'évaluation et de contrôle des fournisseurs ainsi que les procédures de passation de marchés, afin de réduire les risques de fraude et de corruption dans le domaine des achats, et qu'il convient de disposer de systèmes plus robustes pour suivre la fourniture des produits finaux des projets et en rendre compte.
- **Technologies de l'information:** Au cours de ces dernières années, le Bureau a vérifié la gouvernance et la sécurité des technologies de l'information, et la direction a fait état des progrès satisfaisants accomplis dans l'atténuation des risques recensés. Le regroupement des fonctions de l'Organisation liées aux technologies de l'information se poursuit. La vérification la plus récente (2012) de la gestion des projets de la Division de l'informatique a montré que l'Organisation pouvait aller encore plus loin dans la gestion de l'efficacité et de l'efficacé des nouveaux investissements dans les nouvelles technologies.
- **Continuité des activités et reprise des activités d'information après sinistre:** Il avait été décidé, suite à la vérification menée par le Bureau en 2010, d'élaborer un plan de continuité des activités d'information à l'échelle de l'Organisation, mais les progrès accomplis dans ce domaine sont au point mort bien qu'un groupe de travail ait été créé. L'Organisation doit mettre un point final au travail commencé lors de la vérification et poursuivi ultérieurement par des groupes de travail pour s'assurer qu'elle est en mesure de répondre aux accidents, catastrophes, urgences et/ou menaces sans interruption ou blocage de ses principales activités.

Services de vérification interne

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

Approche de la planification

15. Pour se conformer aux normes de l'IIA et respecter le point 2.91 énoncé dans le Plan d'action immédiate (PAI) de la FAO, le Bureau a élaboré et mis en œuvre à partir de l'exercice 2010-2011 une approche globale de planification fondée sur les risques pour recenser et sélectionner ses activités de vérification. Cette approche fournit une base plus systématique à l'établissement des priorités de la vérification interne. L'objectif est de faire en sorte que, sur deux exercices biennaux environ, la gestion de tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée soit examinée de manière indépendante, en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO. En couvrant les risques qui ne sont pas pris en compte par les autres fonctions de contrôle, le Bureau donne des assurances sur la mise en œuvre des mesures de gestion des risques ainsi que des conseils sur la manière de les améliorer.

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

17. Au 31 décembre 2012, le registre des risques actualisé comportait 64 risques élevés, dont 42 devaient faire l'objet d'une vérification au titre du Plan de vérification fondé sur les risques. Sur les 22 risques qui ne figuraient pas dans ce plan, 16 ont été couverts par le Bureau au cours de l'exercice biennal précédent (2010-2011) et les six risques restants seront couverts après 2013.

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

Mise en œuvre du plan

19. À la fin de 2012, le Bureau avait achevé des missions couvrant 30 des 42 risques élevés figurant dans le Plan de vérification fondé sur les risques 2012-2013, ainsi que 39 risques moyens (voir annexe A i)). Parmi les 30 risques élevés examinés en 2012, 28 sont examinés sur une base annuelle. Les deux autres risques examinés en 2012 étaient liés à la gestion de projets liés aux technologies de l'information et au programme consacré à la Corne de l'Afrique. Les 12 risques élevés restants seront examinés en 2013 avec ceux qui sont examinés chaque année.

20. Sur la base des constatations auxquelles ont abouti les vérifications menées en 2010 auprès des bureaux décentralisés, le Bureau a continué à consacrer des ressources importantes à la vérification des activités de terrain dans les domaines des finances et de l'administration et a élargi le périmètre de ses activités en vérifiant également la gestion des programmes, les contrôles des systèmes informatiques et la sécurité physique. Il a réalisé des missions de vérification auprès de 28 bureaux de terrain, notamment 6 bureaux sous-régionaux et de liaison. En 2013, le programme de terrain sera

ajusté pour tenir compte de l'installation du Système révisé de gestion des ressources à l'échelle de l'Organisation (SMGR) dans les bureaux décentralisés.

21. Le Bureau a produit 44 rapports de vérification liés aux examens qu'il a menés en 2012 et à la fin de 2011 (annexe A ii)); ces rapports comprenaient 35 examens portant sur les bureaux de terrain ainsi qu'un rapport récapitulatif qui présentaient les résultats des examens des bureaux de terrain à partir de 2011 et abordaient les problèmes institutionnels découlant de ces examens. Les rapports publiés au début de 2012 ont fourni à la direction des évaluations du cadre général de reddition de compte et de contrôle interne de l'Organisation et de la mise en œuvre du PAI, dont les résultats figurent dans le rapport annuel 2011 du Bureau. Le Bureau a ensuite publié des rapports sur le système SMGR et l'application des normes IPSAS, le suivi des procédures liées aux achats et aux protocoles d'accord concernant les opérations de terrain, le recrutement du personnel du cadre organique, la gestion de projets informatiques et le Programme de coopération technique.

22. Ces rapports ont fourni à la direction des assurances et des conseils, notamment 494 recommandations, à divers niveaux, qui visaient à renforcer la gestion des risques, les contrôles internes et les processus de gouvernance de l'Organisation. La direction en a accepté plus de 98 pour cent. Les 35 rapports sur les bureaux de terrain ont également recensé 509 problèmes de conformité que les directeurs des bureaux de terrain ont dû régler.

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

Résultats des vérifications menées à l'échelle de l'Organisation en 2012

24. En 2012, le Bureau a publié un certain nombre de rapports essentiels sur certains risques très importants auxquels est confrontée l'Organisation. Il s'agit notamment d'une évaluation du cadre de reddition de compte et de contrôle interne de l'Organisation, qui a été menée pour aider la FAO à instaurer un cadre de contrôle interne d'ici à 2013, et d'une évaluation générale du PAI, qui a fait l'objet de plusieurs rapports publiés au début de 2012. Compte tenu de leur importance, ces résultats figurent dans le rapport annuel 2011 du Bureau. Les résultats d'autres vérifications menées à l'échelle de l'Organisation sont présentés brièvement ci-dessous:

SMGR - Évaluation de la mise en œuvre des normes IPSAS au premier trimestre 2012

25. Les activités de mise à niveau du système de gestion des ressources de l'Organisation basé sur Oracle et son installation dans les bureaux de terrain représentent un investissement considérable pour l'Organisation et visent à améliorer ses capacités de gestion financière et à faciliter le passage à la production de rapports financiers conformes aux normes IPSAS. Ces activités sont gérées dans le cadre du programme relatif au système mondial de gestion des ressources. En 2012, un volet important du travail de vérification des activités de transformation/réforme mené par le Bureau portait sur ce programme.

26. Le rapport annuel 2011 du Bureau relevait les principaux problèmes posés par l'application des normes IPSAS à la fin de l'année examinée. Le projet a commencé en 2006, à un moment où l'Organisation devait rattraper un retard considérable, notamment sur les aspects suivants: politiques comptables; procédures, systèmes et processus opérationnels; et dispositifs d'appui prévus dans le vaste réseau des bureaux de terrain de la FAO. À la fin de 2011, le Bureau a noté que la stratégie de mise en œuvre avait évolué, passant d'une mise en conformité séquentielle, d'abord des systèmes, puis des états financiers pour 2013, à la réalisation de ces deux objectifs en parallèle. Cette dernière stratégie s'appuie largement sur l'application de dispositions transitoires disponibles lors de l'adoption initiale des normes IPSAS et repose également sur une large utilisation de solutions de contournement manuelles dans le réseau des bureaux décentralisés de l'Organisation, ainsi qu'au Siège en 2012, pour créer les principaux soldes d'ouverture.

27. Au début de 2012, le Bureau a conclu que la production des premiers états financiers conformes aux normes IPSAS n'aurait probablement pas lieu en 2013 comme prévu par l'Organisation, c'est-à-dire avant l'installation intégrale des systèmes d'appui et des composantes hors système, et la formation complète du personnel à leur utilisation. Plus de 80 vérifications effectuées par le Bureau en 2010 et 2011 montraient clairement que de nombreux bureaux de terrain étaient en sous-capacités et qu'il existait un risque que les données collectées au moyen de solutions de contournement manuelles soient imprécises, incomplètes et impossibles à vérifier.

28. Le Bureau craignait également que les ressources importantes qu'il fallait consacrer à ces solutions temporaires ne puissent plus être disponibles pour la mise en œuvre du système SMGR, notamment l'installation du système, le renforcement de la capacité du réseau de bureaux décentralisés à utiliser le système et l'installation des composantes hors système restantes. Ces éléments sont cruciaux pour que l'adoption d'IPSAS s'inscrive dans le long terme et que l'investissement dans le système SMGR produise des avantages concrets bénéfiques pour l'Organisation.

29. La direction de la FAO a donc ensuite décidé, avec l'approbation des organes directeurs, de revenir à la stratégie initiale consistant à installer d'abord les systèmes et les composantes hors système et à reporter à la fin de 2014 la production des premiers états financiers conformes aux normes IPSAS. Le Bureau considère que cette décision a nettement réduit les risques liés à la mise en œuvre. Une nouvelle vérification de l'application des normes IPSAS tenant compte du nouveau calendrier sera achevée au début de 2013.

SMGR – Évaluation des composantes du système au milieu de 2012

30. Au milieu de 2012, le Bureau a examiné le Programme pour savoir dans quelle mesure il pourrait fournir les solutions proposées dans les délais convenus. Le Bureau a conclu que les délais de réalisation seraient respectés tout en notant que la seule incertitude importante à ce stade concernait l'état de préparation à l'installation de la solution de gestion des voyages. La vérification a également recensé plusieurs risques qui doivent être pris en compte par la direction du programme SMGR pour que celui-ci soit un succès, risques liés notamment à l'état de préparation de l'Organisation et à la concrétisation des avantages.

31. La direction du Programme était consciente des risques liés à l'état de préparation de l'Organisation, et la stratégie de formation prévue était assez bien conçue. Néanmoins, le manque de compétences constaté dans certains bureaux décentralisés pourrait être trop importants pour que les objectifs prévus soient réalisés dans le laps de temps très court disponible, et l'installation accélérée fait courir un risque plus grand que celui qui était envisagé lors de la phase pilote. Ce risque pourrait être réduit en prolongeant la phase postérieure à la mise en œuvre afin que les utilisateurs reçoivent les informations appropriées jusqu'à ce que la situation se stabilise. Aucun plan pour la phase postérieure à la mise en œuvre n'avait été élaboré au moment de la vérification, et le Bureau a donc recommandé que la direction du Programme précise ce qui doit être considéré comme une installation achevée en mai 2013 et ce qui doit être considéré comme des tâches à accomplir après l'installation.

32. La détermination des avantages et l'évaluation de leur concrétisation n'ont pas fait l'objet d'une attention suffisante lors des premières phases du Programme, mais celui-ci traite désormais ces points. Dans la mesure où les décisions sur les changements de périmètre ou les reports ont été prises lors des phases finales du Programme, le Bureau a recommandé que le plan de concrétisation des avantages découlant du système SMGR examine également l'impact des avantages attendus de ces changements de périmètre.

33. Le rapport a été examiné par la direction du Programme et le Conseil d'administration du Programme, et le Bureau se félicite des mesures qui sont prises ou en cours suite aux questions soulevées dans le rapport. Une nouvelle vérification de la mise en œuvre du système SMGR est prévue au début de 2013, et l'installation du système devrait également faire l'objet des vérifications qui seront menées auprès des bureaux décentralisés l'année prochaine.

SMGR – Évaluation des dépenses liées au Programme

34. Le Bureau a vérifié les dépenses engagées au titre du programme SMGR en 2011. Plus de 90 pour cent des dépenses étaient liées aux ressources humaines (traitements des fonctionnaires et honoraires des consultants). Cependant, le Bureau n'a pas pu vérifier si toutes ces dépenses étaient liées de manière appropriée au programme SMGR, ou justifiées sur le plan économique, car aucun système de contrôle de temps n'était disponible. Suite à la vérification, la direction du projet a mis en place un système de contrôle de temps pour assurer un suivi plus étroit de l'utilisation des ressources humaines.

Suivi des achats et des protocoles d'accord dans les opérations de terrain

35. Dans le cadre de la réforme en cours de l'Organisation, les bureaux décentralisés ont obtenu des délégations de pouvoirs accrus depuis 2009 et les dépenses qu'ils ont engagées au titre des achats et des protocoles d'accord ont considérablement augmenté. En 2011, le montant était de 295 millions d'USD, soit 20 pour cent des dépenses totales de l'Organisation. La décentralisation en cours devrait accroître le niveau des dépenses engagées par les bureaux de terrain pour financer les achats et les activités en rapport avec les protocoles d'accord. Cela étant, la moitié des vérifications menées par le Bureau auprès des bureaux décentralisés faisaient état de lacunes importantes concernant les procédures liées aux achats et aux protocoles d'accord. Le Bureau a également mené une vérification des moyens de suivi qui a confirmé que ces procédures n'étaient pas encore efficaces.

36. Le Bureau a noté que les responsabilités en matière de suivi des achats effectués par les bureaux de terrain n'étaient pas clairement délimitées dans les procédures et les politiques actuelles (sections 502 et 507 du Manuel de la FAO), car ni le Service des contrats et achats (CSAP) ni les bureaux régionaux n'ont été chargés de cette tâche, et aucun d'entre eux n'a les ressources pour assurer un suivi adéquat des procédures liées aux achats et aux protocoles d'accords en vigueur dans les bureaux décentralisés. Cependant, la vérification a permis de constater que CSAP avait pris plusieurs mesures pour atténuer les risques liés aux achats effectués par les bureaux de terrain. Plus précisément, CSAP a mené à bien une vérification générale des risques liés à la décentralisation des achats, révisé les sections 502, Achat de biens, exécution de travaux et prestations de services et 507, protocoles d'accord, du Manuel de la FAO en 2010-11; a mis en œuvre un programme de formation aux procédures d'achat; a recruté des fonctionnaires internationaux supplémentaires spécialisés dans les achats et les a détachés dans certaines localités sur le terrain; et a publié des lignes directrices relatives à la planification des achats et la collusion et la fraude dans le cadre des opérations d'achat.,

Vérification du recrutement du cadre organique

37. Principal poste de dépenses de l'Organisation, les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans sa capacité à accomplir son mandat avec efficacité. Le Bureau a mené une vérification des politiques et procédures de la FAO en matière de recrutement et de sélection du personnel du cadre organique pour des postes financés par le Programme ordinaire. Les objectifs de la vérification étaient de savoir si ces politiques et procédures étaient efficaces, efficientes, équitables et transparentes.

38. Le Bureau a relevé des lacunes et formulé des recommandations concernant presque toutes les phases de la procédure de sélection et de recrutement, la stratégie de l'Organisation en matière de recrutement, ainsi que les orientations, la formation et le suivi dans ce domaine.

39. Durant la vérification, la Division des ressources humaines a pris un certain nombre de mesures pour régler plusieurs problèmes présentés dans le rapport, par exemple la création d'une sous-unité chargée de la planification des ressources humaines, l'élaboration de descriptions de poste génériques, l'élaboration d'un cadre de compétences, le lancement d'une base de données des institutions afin que les vacances de poste soient diffusées plus largement, la mise en œuvre d'une procédure de recrutement informatisé et l'élaboration d'un Plan d'action stratégique sur la parité hommes-femmes. Dans son rapport, le Bureau a recommandé de porter l'attention sur plusieurs points:

- *Stratégie*: la haute direction n'a pas accordé une attention suffisante à l'amélioration de la parité hommes-femmes et de l'équilibre géographique, se contentant d'appliquer des contrôles stricts sur la composition des listes restreintes et sur le recrutement de candidats de pays qui sont surreprésentés ou proches de la limite. D'autres efforts doivent être consentis pour recenser et attirer des candidates qualifiées et des candidates provenant de pays sous- ou non représentés afin qu'elles postulent à des postes à pourvoir à la FAO.
- *Informations et instructions*: Le Bureau des ressources humaines n'a pas élaboré, et fourni aux unités décentralisées qui recrutent, des indications et instructions suffisantes pour traiter les candidatures aux principales phases de la procédure de recrutement. En outre, lorsque ces instructions existaient, elles étaient généralement fragmentées et provenaient de différentes sources, ce qui les rendait plus difficiles à repérer et à suivre. Enfin, les politiques et procédures avaient été souvent élaborées d'une manière *ad hoc* et sous différentes formes, et n'avaient jamais été actualisées en temps utile.
- *Formation*: Le Bureau des ressources humaines a consacré beaucoup d'efforts pour fournir des conseils et un appui aux unités et aux directeurs qui recrutent, mais cette aide était la plupart du temps réactive et visait à régler des problèmes spécifiques. Il n'a pas cependant mis au point de formation complète pour les directeurs qui recrutent et le personnel chargé du recrutement afin de les aider à respecter la procédure de recrutement d'une manière plus cohérente et efficace.
- *Suivi*: Le Bureau des ressources humaines n'a pas suffisamment vérifié que les unités exécutent correctement les fonctions de recrutement qui leur ont été déléguées. Le Comité de sélection du personnel du cadre organique est peut-être celui qui assure le meilleur contrôle, mais son périmètre est restreint et il n'intervient qu'à un stade très tardif de la procédure, lorsqu'il devient difficile de corriger les défaillances de la procédure de sélection.

Vérification du Programme de coopération technique (PCT)

40. Le Programme de coopération technique a intégralement dépensé les fonds du Programme ordinaire qui lui ont été alloués depuis sa création en 1976, soit environ 1,26 milliard d'USD. Cependant, le Bureau a noté qu'il existait dix critères d'approbation des projets, tous adoptés par les Organes directeurs, mais qu'en l'absence d'indicateurs précis permettant de mesurer l'impact des programmes, tels que ceux qui ont été recommandés dans un Examen indépendant en 2005, l'Organisation a du mal à évaluer les programmes réalisés au titre du PCT.

41. C'est pour cette raison que les rapports sur le PCT qui ont été publiés jusqu'à présent se limitent à fournir des informations récapitulatives sur le nombre de projets approuvés, le montant des dépenses engagées et les objectifs stratégiques de ces projets. Il serait donc judicieux d'utiliser des indicateurs approuvés pour évaluer l'impact des programmes, comme cela a été recommandé dans le passé, et de contribuer à renforcer l'efficacité suite à la délégation des responsabilités du PCT aux bureaux de terrain en 2010.

42. Plusieurs options sont possibles pour définir des objectifs et des indicateurs permettant de mesurer l'impact des programmes du PCT. On peut, par exemple, se concentrer sur la priorité donnée à l'utilisation des fonds du PCT comme moyen d'amorcer un cofinancement avec d'autres parties prenantes, et mesurer cet objectif en prenant pour base le nombre de projets qui ont un effet catalyseur ainsi que le montant des investissements générés.

43. Le Bureau a relevé un certain nombre de domaines sur lesquels une attention particulière doit être portée pour améliorer l'utilisation efficace et efficiente des ressources du PCT dans le cadre de la structure actuelle:

- Le rapport recommande de réduire la période d'application des objectifs indicatifs à la première année de l'exercice biennal au lieu des premiers dix-huit mois. Cela permettrait de délibérer plus longtemps sur les propositions et d'éviter de les examiner à la hâte au cours des derniers mois de l'exercice biennal.

- Les critères du PCT étant interprétés d'une manière très différente selon les bureaux de terrain, l'assurance de la qualité a donc été prise en charge par les fonctionnaires régionaux chargés de ce programme. Le Bureau recommande que la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources (TCS) accorde une attention plus soutenue aux procédures décentralisées qui figurent dans le Manuel du PCT afin d'améliorer l'assurance de la qualité.
- Le Bureau a relevé dans les projets examinés deux facteurs qui retardent la mise en œuvre: i) les retards dus aux délais d'approbation trop longs des gouvernements et ii) la réticence des fonctionnaires techniques à mener des travaux d'appui technique vers la fin de l'exercice biennal parce qu'ils sont tenus de demander et d'utiliser les recettes pour les services d'appui technique au cours du même exercice biennal au cours duquel ces services ont été fournis. Le Bureau recommande à la direction de prendre des mesures qui pourraient réduire l'impact de ces facteurs.
- Le Bureau a estimé que les bureaux n'avaient pas élaboré de rapports trimestriels sur l'exécution du projet de manière cohérente et que leur présentation n'avait pas de valeur ajoutée. Il a également constaté que les rapports de fin de projet n'avaient pas été produits ou avaient été reportés dans un certain nombre de projets examinés. Le Bureau note que les rapports trimestriels sur l'exécution du projet ont désormais été remplacés par des rapports d'avancement semestriels. En outre, TCS utilise désormais un outil d'évaluation ex post pour recueillir certaines données sur les projets un an après leur achèvement. TCS prévoit d'exploiter les données recueillies pour déterminer si les projets ont un impact positif à long terme.

Gestion des projets informatiques:

44. La Division de l'informatique (CIO) est chargée des projets d'infrastructure informatique et des projets de développement et d'installation d'applications à l'échelle de la FAO. Outre le programme SMGR, qui comprend quatre projets importants liés aux technologies de l'information, CIO a mené à bien entre 2010 et 2012 près de 25 projets informatiques pour un budget total d'environ 12 millions d'USD. D'autres unités de l'Organisation sont également chargées de l'exécution de projets informatiques, mais cette fragmentation des responsabilités est examinée par l'Organisation et pourrait être résolue dans un avenir proche en regroupant tous les services informatiques au sein de CIO.

45. Le Bureau a mené une vérification pour évaluer l'efficacité et l'efficacité des pratiques de gestion de projets utilisés par CIO, pour s'assurer que les projets sont exécutés en temps opportun, dans le cadre du budget fixé, et qu'ils répondent aux objectifs de l'Organisation.

46. Le Bureau note que CIO a adopté PRINCE2 (projets dans des environnements contrôlés) comme méthodologie de gestion des projets informatiques, et a dispensé une formation à son personnel et à des prestataires extérieurs sur son utilisation. Le Bureau constate cependant que les différents directeurs de projet de CIO n'appliquent pas cette méthodologie de manière cohérente. En outre, CIO n'a pas adapté PRINCE2 à l'environnement de la FAO, qui comprend des projets dont la taille, les coûts, la complexité et le type sont très divers, ce qui limite considérablement l'efficacité et l'efficacité de la méthodologie et empêche d'y adhérer pleinement.

47. Les comités directeurs des projets (les comités) qui sont responsables de la réussite ou de l'échec des projets, du point de vue de leur utilité pour l'Organisation, les utilisateurs et les fournisseurs, sont chargés de suivre tous les aspects liés aux résultats des projets. Cependant, les vérificateurs ont noté que les comités ont souvent du mal à exercer cette responsabilité avec efficacité, ce qui est la cause des nombreux problèmes relevés par le Bureau dans des projets spécifiques. Bien que le fonctionnement des comités ne soit pas exclusivement du ressort de CIO, le Bureau estime que la Division de l'informatique est la mieux placée pour améliorer la situation, car ses connaissances des bonnes pratiques de gestion des projets informatiques sont meilleures que celles des membres des comités.

48. En même temps, CIO n'est pas la seule unité à pouvoir fournir des solutions informatiques, et sa capacité à contraindre les comités à adopter des bonnes pratiques de gestion de projet a été contestée, parce que les unités clientes considéraient que cela alourdissait inutilement l'exécution des projets et qu'elles avaient le choix d'utiliser des services informatiques ailleurs sans mécanisme de contrôle. Il s'agit d'un problème de gouvernance informatique qui touche l'ensemble de l'Organisation et qui a déjà été signalé dans le passé. Il pourrait être résolu si le regroupement de tous les services informatiques au sein de CIO était décidé.

49. Le Bureau considère également que le rôle du Bureau de gestion des projets, qui relève de CIO, pourrait être renforcé. À l'heure actuelle, le rôle de ce bureau est en grande partie celui d'un dépositaire et d'un gestionnaire des documents des projets, ce qui n'a pas beaucoup de valeur ajoutée. L'absence d'un outil de gestion des portefeuilles de projets et d'un système de contrôle du temps est un autre obstacle car le travail effectué et l'état d'un projet ne peuvent pas être vérifiés d'une manière efficace et efficiente. Le Bureau a recommandé d'élargir et de renforcer le rôle du Bureau de gestion des projets pour vérifier que la méthodologie PRINCE2 (ou l'adaptation qui en sera faite par CIO) est bien utilisée dans tous les projets de CIO.

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

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

51. Les procédures engagées par le Bureau pour clore, par sondage des écritures, l'inventaire de fin d'année ont servi au rapport de fin d'année 2011 sur le Groupement d'achats du personnel. Les politiques et procédures de constatation des pertes liées à l'inventaire ont été appliquées de manière satisfaisante. Le Bureau a recommandé à la direction du Groupement d'achats du personnel de consigner périodiquement tous les écarts d'inventaire dans le Système de gestion et de production des états expliquant les écarts, et d'en faire rapport en temps opportun afin qu'une procédure de remboursement soit lancée auprès d'un assureur ou d'un fournisseur en cas d'écarts d'inventaire.

Résultats des examens des bureaux décentralisés

52. En 2012, le Bureau a publié les rapports de vérification de 25 bureaux de pays, deux bureaux de liaison, quatre bureaux sous-régionaux et quatre bureaux régionaux. Le périmètre de ces vérifications a varié, de l'examen exhaustif du bureau, couvrant aussi bien les programmes que les opérations, à des examens plus ciblés s'intéressant aux pratiques administratives, à la gestion financière et aux procédures de contrôle. Les rapports publiés en 2012 sont brièvement présentés à l'annexe A iii).

53. Ces rapports contenaient plus de 381 recommandations adressées directement aux bureaux locaux et, dans certains cas, au Siège, en vue d'améliorer les contrôles et les processus dans les domaines de la gestion des programmes et des projets, de la gestion financière, des achats, des ressources humaines, de l'informatique et de la sécurité. La direction a accepté toutes les recommandations et avait déjà commencé à en appliquer un certain nombre à la fin de 2012.

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

54. Outre les 35 rapports sur les bureaux décentralisés faisant état des constatations et des recommandations locales, le Bureau a publié un rapport récapitulatif pour les 31 examens des pratiques administratives et de la gestion financière conduits l'année précédente¹. Ce rapport présente les problèmes transversaux ainsi que des conclusions qui dépassent le cadre des bureaux de pays, et formule des recommandations qui permettront à l'Organisation d'améliorer l'efficacité et l'efficacé du réseau de bureaux décentralisés dans son ensemble. Il évalue également les suites données par la direction aux recommandations formulées dans le précédent rapport récapitulatif de 2010.

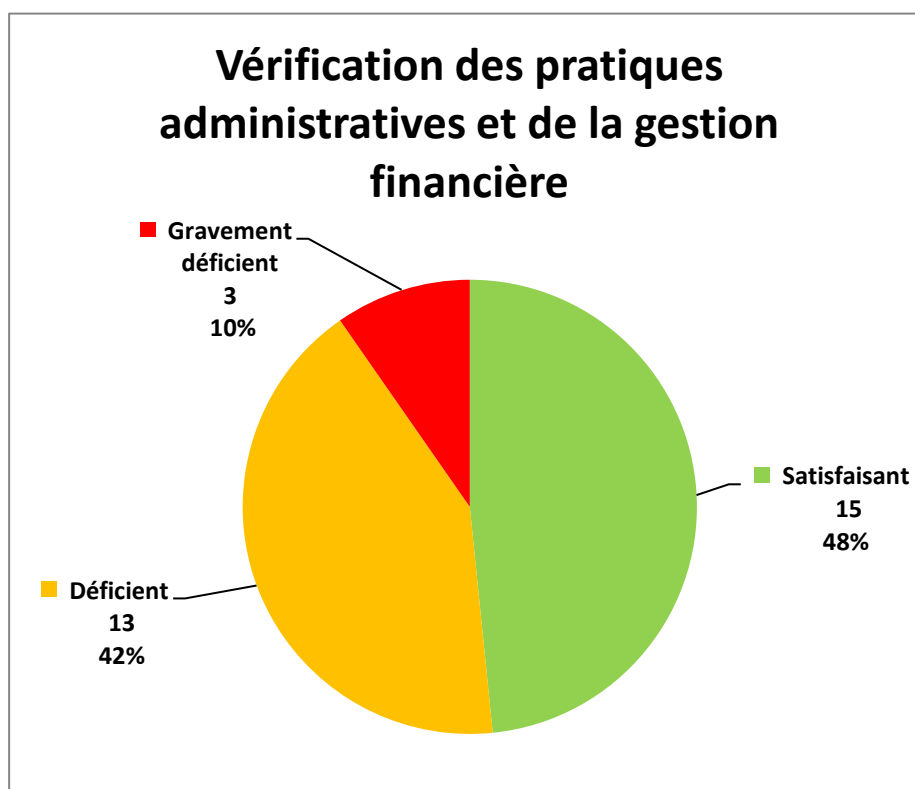
¹ Les 31 rapports de 2011 se rapportent à des bureaux visités. Ils comprennent 23 des 28 rapports relatifs à des bureaux de pays publiés en 2011 ainsi que 8 autres rapports de ce type portant sur des vérifications effectuées en 2011, mais qui ont été rédigés entre le début de 2012 et l'élaboration du rapport récapitulatif.

55. Dans le rapport récapitulatif, les bureaux de pays ont été groupés et mesurés en utilisant les critères suivants:

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

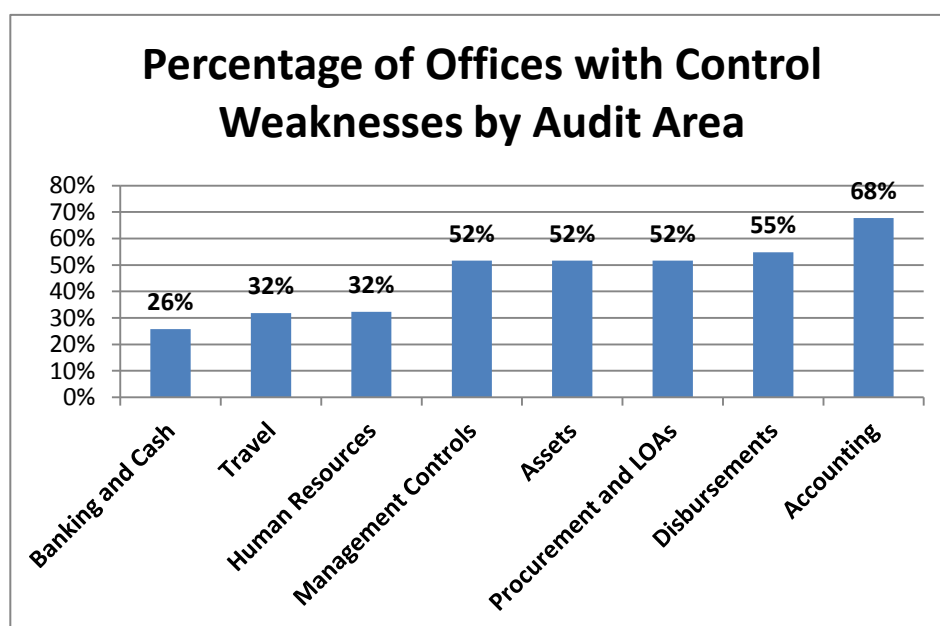
56. Conformément aux résultats précédents, 52 pour cent des bureaux de pays figurant dans le rapport récapitulatif présentaient des procédures de contrôle ayant des insuffisances importantes et étaient notés «déficients» ou «gravement déficients» (voir la figure 1).

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



57. Les insuffisances des procédures de contrôle n'étaient pas les mêmes selon les bureaux examinés, mais elles étaient néanmoins présentes dans tous les domaines entrant dans le périmètre des vérifications (voir la figure 2).

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



Légende:

Bureaux où les contrôles sont insuffisants, en pourcentage et par périmètre de vérification

Services bancaires et gestion de trésorerie

Voyages

Ressources humaines

Contrôle de gestion

Avoirs

Achats et protocoles d'accord

Décaissements

Comptabilité

58. Les insuffisances étaient les plus fréquentes et importantes dans les domaines de la comptabilité, des décaissements, des achats, des protocoles d'accord, des avoirs et du contrôle de gestion. Ces insuffisances ont considérablement affaibli la capacité des bureaux de pays à bien gérer leurs opérations et à contribuer efficacement à la réforme de la décentralisation. Si elles ne sont pas corrigées en temps opportun, elles pourraient exposer l'Organisation à des risques financiers, opérationnels et d'atteinte à l'image tels que:

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

59. Les mêmes causes qui avaient été relevées dans le précédent rapport récapitulatif ont contribué aux résultats actuels, à savoir le manque de ressources, de compétences et de résultats de la direction des bureaux de pays, le manque de suivi de la part des unités du Siège et l'absence d'un mécanisme permettant de reproduire les bonnes pratiques dans le réseau.

60. Le Bureau a procédé au suivi des mesures prises par la haute direction pour appliquer les recommandations formulées dans le précédent rapport récapitulatif. Des progrès satisfaisants ont été accomplis dans certains domaines concernant le renforcement ou la clarification des indications relatives à l'appui administratif et opérationnel et aux engagements non réglés. Cependant, 8 des

10 recommandations n'ont pas encore été appliquées. Les retards peuvent s'expliquer par la décentralisation en cours, qui vise désormais les opérations d'urgence, le manque de définition claire des rôles et des responsabilités dans la mise en œuvre des recommandations découlant des précédentes vérifications et concernant le réseau décentralisé.

61. Les recommandations en suspens ont été réaffirmées dans le présent rapport récapitulatif, et d'autres recommandations ont été formulées pour les compléter. Ces recommandations ont notamment pour but i) de clarifier les rôles et les responsabilités dans les unités chargées des opérations de la FAO, ii) d'instaurer un cadre de responsabilités pour le suivi des politiques, iii) de mettre en place un module d'appui et de gestion pour les bureaux décentralisés, et iv) de donner davantage de cohérence à l'approche consistant à ouvrir, maintenir en fonctionnement, élargir ou réduire les bureaux de pays.

62. Le présent rapport contient également des recommandations qui s'appliquent spécifiquement aux domaines couverts par les vérifications des pratiques administratives et de la gestion financière menées par le Bureau. À cet égard, le rapport soulève une question transversale relative à la séparation des fonctions, et présente en détail des insuffisances et des lacunes sur lesquelles la direction devra prendre des mesures.

63. Enfin, le rapport contient des observations sur les bureaux de pays qui ont de bons résultats et sur leurs bonnes pratiques afin de mettre l'accent sur les éléments clés qui facilitent leur bonne gestion. Dans ce contexte, l'amélioration considérable des résultats du Bureau de la FAO pour la Somalie sur une période de quinze mois a été utilisée comme étude de cas pour démontrer que les efforts conjoints de la direction et du Bureau peuvent transformer totalement des bureaux décentralisés.

64. Au total, le présent rapport récapitulatif contient 30 recommandations adressées soit directement au DGA (opérations), soit aux unités chargées des opérations, en particulier le Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS), la Division des finances (CSF), le Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD), le Groupe des avoirs du Centre des services communs et les bureaux régionaux, représentés par le Directeur général adjoint et les Représentants régionaux.

Informatique et questions liées à la sécurité

65. En 2012, les vérifications financières et administratives des bureaux de pays ont aussi été régulièrement étendues à la sécurité et à l'informatique, dans le but d'évaluer si les différents bureaux respectaient les Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) et si les contrôles des systèmes informatiques étaient adéquats et conformes aux politiques informatiques applicables. Les résultats de cet examen ont varié selon les bureaux. Pour plus d'informations, voir les résumés figurant à l'annexe A iii).

Programmes et projets des bureaux de pays

66. Le Bureau a publié 10 rapports sur des examens complets de bureaux de pays réalisés en 2012. Le périmètre d'audit comprenait, outre la vérification financière et administrative, celle des programmes et des projets des bureaux examinés. Le but de ces vérifications approfondies était de déterminer si les bureaux s'acquittaient de leurs responsabilités conformément au mandat donné par la FAO à ce type de bureaux, et si leur programme de terrain était géré de manière efficace et efficiente. Concernant ces derniers, nombre d'entre eux ont fait l'objet de conclusions positives, mais certains ont affiché des résultats médiocres, en particulier la sous-région de l'Asie centrale. Il est à noter qu'au moment de la vérification, un certain nombre de ces bureaux étaient régis par des accréditations multiples.

67. On notera également à leur sujet que dans de nombreux cas, les pratiques en place pour gérer et mettre en œuvre les projets étaient de bonne qualité. Pour autant, il est apparu que certains aspects pouvaient être améliorés:

- le rythme de mise en œuvre des projets;
- le suivi des projets et l'établissement des rapports;
- la sélection des partenaires d'exécution;

- la coopération et la coordination avec d'autres organisations de l'ONU et administrations gouvernementales;

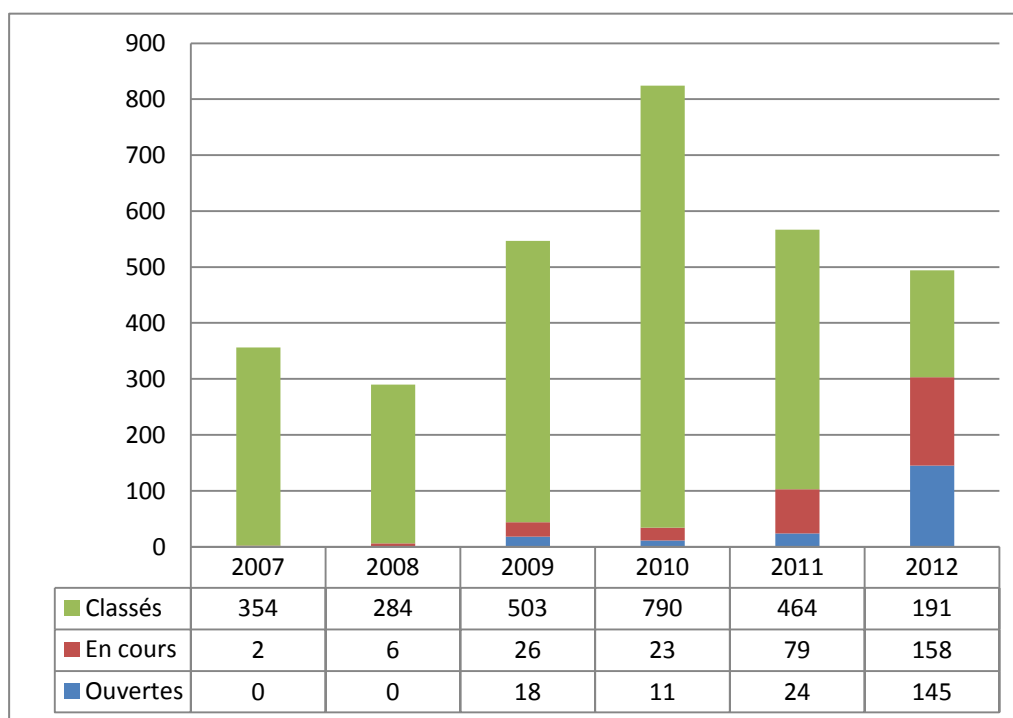
68. Un récapitulatif des résultats de chaque bureau est présenté à l'annexe A iii).

Recommandations et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications

69. En 2012, le Bureau a publié 44 rapports de vérification et formulé 494 recommandations. Celles-ci s'adressaient à tous les niveaux de direction de l'Organisation et visaient à renforcer la gestion des risques, les procédures de contrôle internes et les processus de gouvernance. La direction en a accepté plus de 98 pour cent.

70. Comme l'indique la figure 3 ci-après, au lundi 31 décembre 2012, la direction avait classé 39 pour cent des recommandations de 2012 et lancé des actions concernant 32 pour cent de recommandations supplémentaires. Par ailleurs, la direction a poursuivi ses efforts pour mettre en œuvre toutes les recommandations antérieures à 2012 restantes. Elle a ainsi classé 82 pour cent des recommandations de 2011, 96 pour cent de toutes celles formulées en 2010 et 92 pour cent de celles émises avant 2010. Ces résultats soutiennent la comparaison avec ceux des années précédentes. Les informations reposent sur les rapports des unités contrôlées et elles seront vérifiées par le Bureau au cours d'une prochaine vérification de l'unité ou de la fonction concernée.

Figure 3. Niveau de mise en œuvre des recommandations émises par le Bureau de 2007 à 2012 (au lundi 31 décembre 2012)



Note: Statistiques fondées sur les informations fournies par les unités/fonctions contrôlées au 31 décembre 2012.

71. Comme l'illustre la figure 4, la proportion des recommandations classées pour 2012, c'est-à-dire effectivement mises en œuvre, est légèrement inférieure à celle des années précédentes, de 2007 à 2011, mais cela peut s'expliquer en grande partie par le fait que la moitié de celles qui sont en suspens pour 2012 ont été formulées au cours du quatrième trimestre de cette année-là, et que la direction n'a pas eu suffisamment de temps pour les prendre en compte. Le Bureau estime que cette tendance à long terme est une indication encourageante, qui marque l'engagement continu de la

direction en faveur de l'amélioration du système mis en place par l'Organisation en matière de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance.

Figure 4. Proportion de recommandations classées

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

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

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

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

74. Comme le montre le tableau 5 ci-après, sur les 509 recommandations formulées sur la période 2002-2012, 44 sont considérées comme présentant un risque élevé. Sur ces 44 recommandations, 31 ont été émises en 2012, 5 en 2011 et 8 avant 2011. Par comparaison, sur la même période à la fin de 2011, on dénombrait 36 recommandations à risque élevé, dont 17 avaient été formulées en 2011, 8 en 2010 et 11 avant 2010. Les 8 recommandations antérieures à 2011, sur lesquelles de plus amples informations sont fournies à l'annexe A iv), portent sur:

- le cadre de gestion de la continuité des activités à l'échelle de l'Organisation;
- les mesures de reprise des activités d'information après sinistre (2 recommandations);
- le manuel de gestion comptable des projets;
- la définition de la négligence et des obligations fiduciaires du personnel envers l'Organisation;
- les indicateurs de performances pour évaluer dans quelle mesure les bureaux régionaux tiennent compte des priorités régionales;
- l'amélioration des politiques de rémunération des ressources humaines hors personnel et de délégation de la procédure de recrutement de ces ressources aux divisions (2 recommandations).

Figure 5 - Recommandations en suspens pour la période allant de 2002 à 2011

	Faible	Moyen	Élevé	Total
Opérations	24	113	16	153
RH	44	60	18	122
Gestion financière et budget	27	46	4	77
Achats	18	41	0	59
TI	11.	35	4	50
Gestion des infrastructures	12	15	2	29
Communication	1.	14	1	16
Juridique	1.	3	0	4
	138	327	45	510

75. Sur les 509 recommandations restantes, 103 ont été émises avant 2011 et sont donc des recommandations en suspens de longue date. En 2012, à la demande du Comité de vérification interne et du Comité financier, le Bureau a changé la définition des recommandations en suspens de longue date comme étant celles auxquelles il n'a pas donné suite au bout de 24 mois, et non pas au bout de 36 mois. En conséquence, au 31 décembre 2012, les recommandations en souffrance depuis longtemps comprenaient 8 recommandations à risque élevé, 57 à risque moyen et 38 à risque faible. La figure 6 résume les résultats par catégorie de risques.

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

	Faible	Moyen	Élevé	Total
2002	-	1	2	3
2003	-	1	-	1
2004	-	1	1	2
2005	2	4	-	6
2006	3	3	-	6
2007	-	2	-	2
2008	3	3	-	6
2009	14	27	2	43
2010	16	15	3	34
	38	57	8	103

76. Par comparaison, à la fin de 2011, 6 recommandations présentant un risque élevé, 29 un risque moyen et 15 un risque faible étaient considérées comme en suspens de longue date (elles n'ont pas été mises en œuvre dans un délai de 36 mois). Bien que la direction ait progressé dans le traitement de ces recommandations, notamment par l'élaboration d'un cadre de continuité des opérations et quelques améliorations apportées aux politiques en matière de sécurité informatique, les actions prises ne sont pas suffisantes pour classer ces recommandations. Le Bureau continue d'assurer, avec la direction, un suivi semestriel de leur mise en œuvre.

Enquêtes sur les cas de fraude et autres cas d'inconduite

77. L'Unité d'enquête du Bureau de l'inspecteur général est chargée de promouvoir un climat d'intégrité dans toutes les opérations de l'Organisation en enquêtant sur les allégations ou indications de fraude et d'inconduite, et en favorisant une action préventive. Elle veille à ce que les résultats des enquêtes soient présentés de telle sorte qu'on puisse en tirer des enseignements, et indique, sous forme de recommandations, les modifications à apporter aux procédures et politiques pour améliorer l'intégrité au sein de la FAO. L'Unité d'enquête assiste également l'Inspecteur général dans la conduite d'autres inspections visant à établir des faits et exigeant des connaissances juridiques ou des compétences d'enquête.

78. En 2012, la dotation en personnel de l'Unité d'enquête a été renforcée. L'un des postes d'enquêteur a été reclassé à un niveau supérieur et un poste d'enquêteur spécialisé dans les analyses techniques a été créé en raison de la complexité croissante des aspects scientifiques et techniques à analyser au cours des enquêtes. Cela porte à cinq l'effectif de fonctionnaires du cadre organique. Pour gérer le volume d'affaires, le personnel de l'Unité d'enquête a reçu l'appoint de services consultatifs spécialisés (475 jours de consultants au total en 2012).

Gestion du volume d'affaires liées à des plaintes

79. La tendance à la hausse progressive du nombre d'affaires constatée ces dernières années s'est maintenue en 2012, avec 82 nouvelles plaintes (allégations) et 37 demandes de d'avis ou de services consultatifs. Le Bureau de l'inspecteur général (le Bureau) a pu mener à terme toutes ces demandes et a classé 97 plaintes, dont une partie de celles reportées de 2011, ce qui lui a permis de terminer l'année sur un volume d'affaires en cours inférieur à celui des années précédentes. La figure 7 ci-après présente l'évolution du volume d'affaires sur les cinq dernières années.

Figure 7. Comparaison des volumes d'affaires annuels

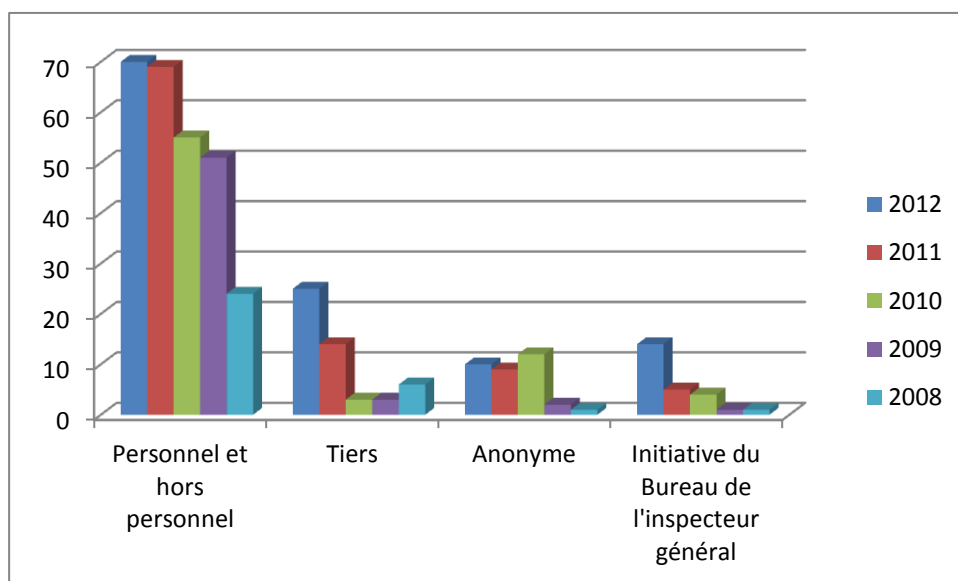
Volume d'affaires	2008	2009	2010	2011	2012
Affaires reportées des années précédentes	18	21	37	26	35
Nouvelles plaintes	28	45	60	80	82
Sous-total	46	66	97	106	117
Nouveaux avis / services consultatifs	4	12	14	17	37
Total des cas (affaires et avis)	50	78	111	123	154
Plaintes classées	11	20	48	62	97
Avis / services consultatifs clos	4	12	14	17	37
Volume d'affaires restant	21	37	26	35	20

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

81. Sur les 97 plaintes classées en 2012, 24 l'ont été à l'issue d'une enquête approfondie et les 73 autres au terme de l'examen préliminaire. Dans 18 cas, l'affaire a été transmise soit à d'autres divisions de la FAO – le Bureau ayant déterminé que le cas ne relevait pas de son mandat ou qu'il était possible de prendre d'autres mesures pour remédier aux préoccupations relayées par le plaignant –, soit à l'Unité de vérification – quand les informations fournies à l'appui des allégations étaient insuffisantes pour justifier une enquête immédiate –, à charge pour cette unité de prendre la plainte en considération lors d'une vérification future.

Types de plaintes

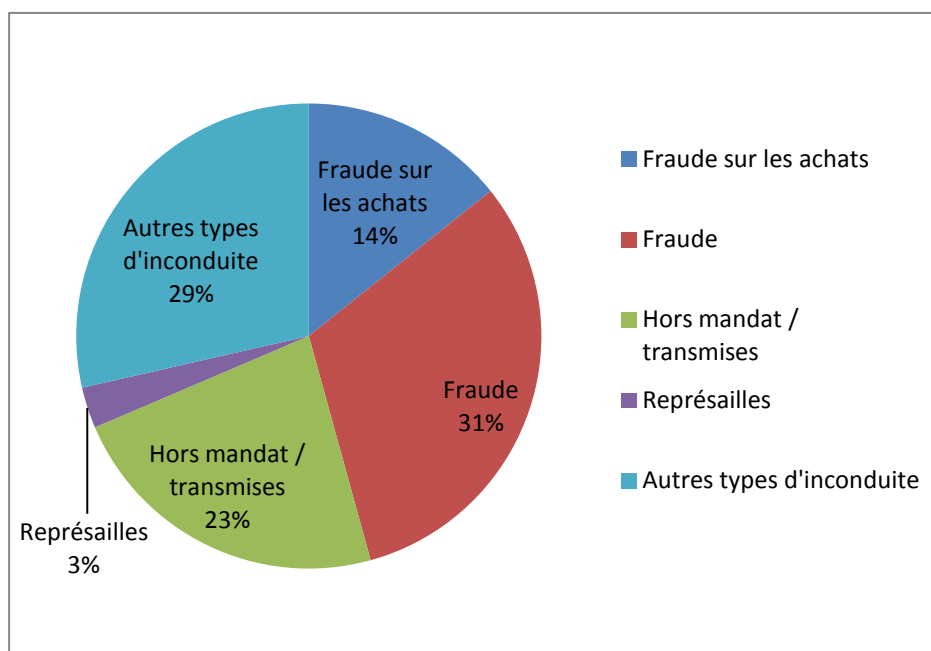
82. Comme illustré à la figure 8, la majeure partie des plaintes provient de personnes travaillant pour la FAO (personnel et hors personnel). En outre, on constate en 2012 une augmentation du nombre de plaintes déposées à l'initiative du Bureau de l'inspecteur général, qui correspondent à des sujets de préoccupation détectés lors d'examens lancés par le Bureau, et notamment à des affaires qui ont pu apparaître au cours d'un audit ou d'une vérification des comptes sur le terrain.

Figure 8. Origine des plaintes en 2012

83. La figure 9 présente la ventilation par type des allégations reçues en 2012. Il est important de noter qu'une même plainte déposée auprès du Bureau peut comporter plusieurs allégations. La classification initiale des allégations repose sur les premières informations reçues par le Bureau. En 2012, par exemple, les 82 nouvelles plaintes reçues comprenaient 120 allégations. En cours d'enquête, le Bureau peut être amené à modifier cette classification en fonction des éléments découverts.

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

- fraude sur les achats, qui comprend les allégations relatives à l'une des quatre définitions données dans la Section du manuel de la FAO intitulée «Achat de biens, exécution de travaux et prestations de services», à savoir *corruption*, *fraude*, *collusion* et *coercition*;
- autre fraude, non liée aux achats;
- représailles contre des dénonciateurs, comme le définit la Politique de la FAO de protection des personnels qui dénoncent des manquements;
- autres inconduites relevant du mandat d'enquête de la FAO, ce qui comprend les actes de favoritisme, le conflit d'intérêts et d'autres cas décrits dans la Section 330 du Manuel.

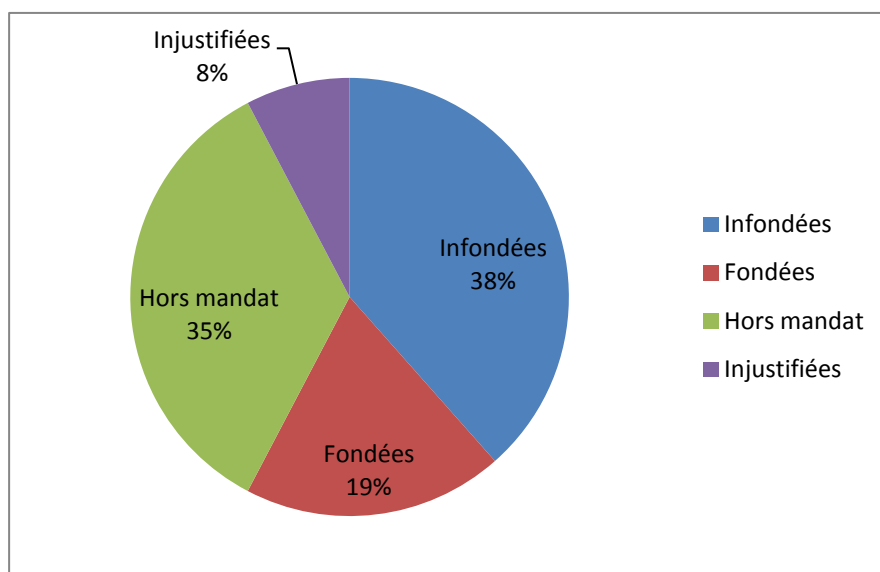
Figure 9. Types des allégations reçues

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

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

Issue des plaintes

86. La figure 10 indique quelle a été l'issue des 97 affaires classées en 2012, conformément aux conclusions décrites précédemment. Les affaires considérées comme ne relevant pas du mandat de l'Unité d'enquête comprennent toutes celles transmises à d'autres divisions ou à l'Unité de vérification du Bureau.

Figure 10. Issue des plaintes classées en 2012

87. L'Unité d'enquête a publié 13 rapports d'enquête, un rapport sur les enseignements à tirer d'une enquête en particulier et un rapport d'inspection. En outre, 13 avis d'enquête ont été rédigés pour des cas qui ne nécessitaient pas un rapport complet ou dans lesquels les allégations n'étaient pas fondées, mais dont les conclusions ou les observations devaient être transmises à la Direction. L'Unité d'enquête a pour cible de classer les plaintes dans les six mois de leur réception. En 2012, la durée moyenne entre la réception et le classement des plaintes a été de 123 jours.

88. La majorité des enquêtes de 2012 se rapportaient à des membres du personnel de la FAO ou à des sous-traitants/soumissionnaires sur le terrain (où les risques pour l'Organisation ont augmenté parallèlement à la décentralisation en cours depuis peu de temps). Les investigations sur le terrain sont généralement plus gourmandes en ressources (temps de travail et voyages), comparé à celles qui se déroulent au Siège, et contribuent donc à alourdir la charge de travail d'enquête du Bureau.

89. Un grand nombre des affaires traitées en 2012 étaient liées au programme d'opérations d'urgence en Somalie. Compte tenu des risques inhérents à ces opérations qui, dans certaines parties du pays, échappent aux processus de supervision habituellement imposés par la FAO, en raison des conditions de sécurité dans lesquelles elles se déroulent, le Bureau et le Département de la coopération technique se sont mis d'accord pour intensifier le travail de l'Unité d'enquête dans le cadre du programme somalien. Cette montée en puissance comprend l'affectation exclusive d'un enquêteur au programme à partir de la fin 2012, doublée d'un suivi renforcé par la FAO, afin d'effectuer un suivi systématique des allégations et indications de détournement possible de fonds, en particulier dans le programme espèces contre travail. À cette fin, le Bureau collabore étroitement avec le Département de la coopération technique et le bureau de la FAO en Somalie.

90. On trouvera ci-après quelques exemples d'affaires classées en 2012 et dont les conclusions ont débouché ou déboucheront probablement sur des mesures disciplinaires et/ou sur des enseignements pour l'avenir. Ces exemples ont été choisis parce qu'ils illustraient les principaux problèmes soumis à enquête pour l'année considérée.

- **Affaire n 1.** Une enquête menée sur un prestataire de services a conclu que celui-ci avait escroqué l'Organisation en présentant à la représentation de la FAO dans le pays un rapport dans lequel les éléments suivants étaient faussés: i) le travail accompli, ii) la durée du travail, iii) le nombre de bénéficiaires employés, et iv) les sommes versées aux bénéficiaires. La représentations de la FAO a mis un terme à tous les contrats en cours avec ce prestataire et annulés tous les paiements ultérieurs.

- **Affaire n°2.** Une enquête a établi qu'un fournisseur avait manqué à ses engagements contractuels en négligeant de se rendre sur les sites de projet et en ne remplissant pas lui-même ses obligations envers les bénéficiaires, mais en laissant un autre prestataire s'en charger. Le Bureau a conclu que le fournisseur escroquait l'Organisation en demandant et recevant des paiements, notamment une commission, en échange de ses prétendus services, et qu'il présentait de fausses pièces de paiement à la FAO à l'appui de sa demande frauduleuse. La Direction réfléchit actuellement à la suite à donner à cette affaire.
- **Affaire n°3.** Une enquête a établi qu'un prestataire de services avait surfacturé la FAO et a conclu que ledit prestataire escroquait l'Organisation en lui envoyant des factures trompeuses faisant état de coûts de sous-traitance qu'il n'avait pas supportés, ce qui constituait une violation de ses obligations contractuelles. La Direction envisage la restitution des coûts indûment payés et d'autres mesures.
- **Affaire n°4.** Une enquête sur des allégations de tentative de corruption par un fournisseur a conclu que celles-ci étaient insuffisamment fondées. Cependant, l'enquête a permis de relever un point préoccupant dans la fonction administrative du bureau, notamment dans le traitement des informations confidentielles et des communications avec les tiers, et a recommandé une action corrective au représentant de la FAO.
- **Affaire n°5.** Une enquête a établi que, pendant presque sept ans, une retraitée avait présenté des factures et prescriptions falsifiées à l'appui de ses demandes de remboursement, pour elle-même et les personnes à sa charge. L'affaire est en cours d'examen par la Direction.
- **Affaire n°6.** Une enquête a établi qu'un membre du personnel demandait une allocation logement à la FAO pour un appartement dont il était en fait propriétaire et qu'il avait fait une fausse déclaration pour obtenir un avantage financier indu. L'Unité d'enquête a recommandé que l'on applique la mesure administrative appropriée et que l'on demande le remboursement des allocations indûment perçues. L'affaire est en cours d'examen par la Direction.

91. Le Bureau a publié un rapport sur les enseignements à tirer d'une enquête en particulier. Ce type de rapports permet au Bureau de formuler des recommandations visant à éliminer des contrôles internes les points faibles que les affaires examinées ont mis en évidence. Dans ce rapport, la collusion alléguée par le Bureau et impliquant une entité technique nationale responsable de la vérification des intrants n'a pas pu être démontrée. Cependant, l'enquête a relevé plusieurs points préoccupants dans le processus d'approvisionnement en intrants. Le rapport a donc recommandé des étapes d'atténuation des risques découlant des circonstances spécifiques du pays, notamment un processus de surveillance et de suivi renforcé, la mise à jour de la base de données des fournisseurs et une vérification en personne des fournisseurs.

Élaboration de procédures de prise de sanctions contre les fournisseurs

92. Le Bureau et le Service des contrats et achats ont rédigé en collaboration des projets de procédure de prise de sanctions contre les fournisseurs coupables d'inconduite. Ces procédures contribueront à la mise en œuvre du modèle de cadre de sélection des fournisseurs adopté par le Conseil des chefs de secrétariat (CCS) en 2012, pour être appliqué à l'ensemble du système des Nations Unies. Les projets de procédure sont à l'examen en interne, en vue d'une mise en place en 2013.

Autres services de conseil

93. Par ailleurs, le Bureau a répondu à plus de 50 autres demandes d'avis et de services consultatifs de courte durée en 2012. Ces travaux ont porté, par exemple, sur les aspects suivants: observations et avis sur 18 accords de partenariat; examen de plusieurs accords relatifs à des projets; clauses de vérification dans divers projets de contrats conclus avec des bailleurs de fonds; examen de la nouvelle politique de placement de la FAO, observations sur différents rapports du Corps commun d'inspection (CCI) et différentes activités inscrites dans le PAI et examen des politiques de la FAO en matière de communication des rapports du Bureau de l'inspecteur général et de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements, avant présentation de ces politiques aux organes directeurs.

94. En outre, à la demande de la Direction, le Bureau a mené à bien des inspections concernant le Bureau régional pour le Proche-Orient, le projet de construction d'un centre international des médias, les processus mis en place par l'Organisation pour parvenir à des prises de position organisationnelles et l'établissement de rapports en Sierra Leone et au Mozambique.

Mise en œuvre de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'inspecteur général

95. Le Conseil de la FAO a approuvé en avril 2011 la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'inspecteur général, laquelle a été intégrée dans la Charte de celui-ci. Conformément à cette politique, les rapports de vérification et les rapports présentant les enseignements tirés des enquêtes publiées depuis le 12 avril 2011 inclus peuvent être consultés par les Représentants permanents ou les personnes désignées par ceux-ci sur demande directe auprès de l'Inspecteur général. Aucune demande n'a été formulée en 2012.

96. En novembre 2012, pour faciliter la mise en œuvre de la politique, la haute direction en a présenté une version révisée au Comité financier, qui l'a approuvée. Cette révision autorise la consultation en ligne des rapports depuis un site distant, et plus seulement dans les locaux du Bureau de l'inspecteur général. À compter de 2013, les informations sur les rapports du Bureau de l'inspecteur général publiés et accessibles dans le cadre de la politique seront régulièrement mises à jour sur le site Web des représentants permanents, et une solution Internet sécurisée sera déployée et configurée pour permettre l'accès aux rapports en mode «lecture seule», comme le prévoit la politique.

Gestion du Bureau de l'inspecteur général

Mise à jour de la Charte du Bureau de l'inspecteur général

97. Durant l'année 2012, au vu des résultats des examens d'assurance qualité des activités de vérification et d'audit internes et après avoir pris l'avis du Comité de vérification de la FAO, l'Inspecteur général a présenté au Directeur général et au Comité financier, pour approbation, des mises à jour de la Charte du Bureau de l'inspecteur général. Ces modifications mettent la Charte en conformité avec les exigences de contenu des chartes de vérification interne, telles qu'elles sont actuellement définies dans les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Elles ont trait à la définition de la notion de vérification et d'audit internes et des services connexes d'assurance et de conseil, à la certification annuelle de l'indépendance de ces activités dans l'Organisation et à l'établissement de rapports sur les suites données aux recommandations issues de précédentes vérifications internes et sur l'évaluation indépendante de l'assurance qualité de la fonction d'audit. Les informations ajoutées représentent des pratiques d'ores et déjà adoptées par le Bureau de l'Inspecteur général. Les règles concernant la communication des rapports ont également été modifiées pour tenir compte des changements mentionnés ci-dessus. Les modifications proposées ont été approuvées, avec effet au 1^{er} janvier 2013.

Renforcement des activités et des capacités internes du Bureau

Dotation en personnel et budget

98. Au 31 décembre 2012, le Bureau comptait 27 postes approuvés au titre du Programme de travail et budget 2012-2013, à savoir celui de l'Inspecteur général, 20 fonctionnaires du cadre organique et 6 postes des services généraux. Quatre des vérificateurs du cadre organique sont détachés dans les bureaux régionaux, au Caire, à Bangkok, à Accra et à Santiago du Chili. L'annexe B de ce rapport présente la situation des effectifs du Bureau, en précisant la répartition par sexe et par pays, au 31 décembre 2012. À la fin de l'année, le personnel de classe D et P comprenait dix hommes et sept femmes, et la plupart des régions y étaient représentées. Si l'on considère l'ensemble du personnel du cadre organique dont il dispose, le Bureau possède toutes les compétences nécessaires dans les six langues officielles.

99. Fin 2012, trois postes de vérificateur du cadre organique et un poste d'enquêteur restaient vacants au Siège: deux postes de vérificateur intérieur des comptes de classe P3 (démissions), un poste de vérificateur principal des comptes de classe P5 (mutation déjà ancienne au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources) et un poste d'enquêteur de classe P4 (mutation au Secrétariat du Comité de recours juste avant la fin de l'année). En janvier 2013, deux candidats externes ont accepté les postes de classe P3 et une présentation de candidatures a été arrêtée en vue de pourvoir le poste de classe P5. L'avis de vacance du poste P4 doit être publié début 2013. Le Bureau a renforcé son propre personnel et pallié les vacances de poste en engageant des spécialistes expérimentés pour des missions de consultant de courte durée sur certaines vérifications et enquêtes. En 2012, les contrats de consultants conclus par le Bureau pour garantir le traitement en temps voulu des enquêtes prioritaires ont représenté l'équivalent temps plein de près de deux enquêteurs supplémentaires.

Utilisation des outils de vérification et d'enquête

100. Le Bureau s'appuie largement sur le progiciel de gestion des vérifications TeamMate pour proposer un traitement rationalisé de la gestion des procédures de vérification intérieure des comptes, de l'assurance qualité interne et de l'archivage électronique des documents de travail. Un système de gestion des affaires, acquis à des fins similaires en 2011 pour les travaux menés par l'Unité d'enquête, est devenu pleinement opérationnel en 2012. Toujours en 2012, le Bureau a en outre acheté des logiciels spécialisés de capture, de recherche et d'analyse des traces technologiques à l'intention du personnel de l'Unité d'enquête.

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

101. Au cours de l'année 2012, le Bureau a nommé des agents de contact pour les questions de parité dans l'Unité de vérification et l'Unité d'enquête, afin de l'aider à intégrer ces questions dans son propre fonctionnement, ainsi que dans ses activités de vérification. Ces agents ont collaboré avec les autres parties concernées de l'Organisation afin de répondre à l'engagement pris par celle-ci, dans sa récente politique en faveur de l'égalité hommes-femmes, de mettre en place d'ici à 2015 une évaluation annuelle, confiée à la fonction de vérification, de la capacité de la FAO à respecter son mandat en matière d'égalité entre les sexes dans les effectifs, au Siège et au niveau des régions et des pays.

Gestion du temps de travail du personnel du cadre organique

102. Le Bureau tient à jour un système de comptabilisation des temps qui permet d'analyser le temps de travail du personnel. En 2012, les fonctions de vérification et d'enquête ont absorbé respectivement 70 pour cent et 30 pour cent environ du temps de travail du personnel du cadre organique, consultants inclus.

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

103. En 2012, le Bureau a continué de participer pleinement au Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). Ce nouveau système fait partie intégrante de la stratégie de la FAO en matière de ressources humaines, tout en étant lié à d'autres éléments clés, y compris la gestion des carrières.

104. Des plans de travail annuels, liés aux résultats d'activité du Bureau, ont été définis pour l'ensemble du personnel. Les éléments du processus relatifs à la planification des résultats, à l'évaluation et au perfectionnement permettront d'améliorer les échanges internes au Bureau au sujet de la performance, et représenteront un aspect central des programmes d'amélioration et d'assurance qualité mis en place par celui-ci pour les groupes d'enquête et de vérification.

Programme d'assurance qualité et d'amélioration des vérifications

105. En juin 2012, BDO Consulting Finland a réalisé une évaluation externe de la qualité de la fonction de vérification du Bureau. Les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, promulguées par l'Institut des auditeurs internes et adoptées par l'ensemble des bureaux des services de contrôle du système des Nations Unies, exigent qu'une telle évaluation soit réalisée au

moins tous les cinq ans. Celle de 2012 a porté sur la conformité avec la dernière version de ces normes et sur les mesures prises pour donner suite aux recommandations de la précédente évaluation, effectuée cinq ans plus tôt. Les normes prévoient trois niveaux de conformité: «généralement conforme», «partiellement conforme» et «non conforme». Les résultats d'ensemble ont été très positifs, et le consultant a conclu que les activités de vérification du Bureau étaient désormais «généralement conformes» aux Normes internationales (en 2007, elles n'étaient que «partiellement conformes»). En outre, le Bureau avait intégralement mis en œuvre toutes les recommandations formulées à la suite de l'évaluation externe de la qualité et qui visaient à renforcer encore la fonction de vérification avant le 31 décembre 2012.

Réunions avec le personnel et perfectionnement professionnel

106. Durant l'année 2012, le Bureau a organisé cinq réunions avec l'ensemble de son personnel (au moins une par trimestre), afin de permettre un partage de l'information et de transmettre des avis sur des questions d'ordre professionnel et administratif. Les membres du personnel régional disponibles y ont participé grâce aux services de vidéoconférence. Ces réunions ont été complétées par quatre autres au cours desquelles des chefs de projet du PAI ont présenté leur projet au personnel du Bureau, avec qui ils les ont ensuite examinés, dans le cadre du programme de réforme de l'Organisation. Ont ainsi été abordés le Programme relatif au système mondial de gestion des ressources, la décentralisation, la gestion des risques de l'Organisation et la gestion axée sur les résultats.

107. Le Bureau a utilisé la totalité des crédits budgétaires qui lui avaient été alloués pour le perfectionnement du personnel, principalement dans des formations professionnelles à la vérification des comptes/aux enquêtes, à la gestion et aux technologies, et dans des formations linguistiques. Les besoins de formation de chaque collaborateur sont déterminés en début d'année dans le cadre du plan de perfectionnement individuel compris dans le système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). Quant aux besoins plus généraux, ils font l'objet de sessions de formation en groupe en cours d'année, autant que possible en collaboration avec des homologues des autres organismes ayant leur siège à Rome ou d'autres organismes des Nations Unies ou organisations intergouvernementales.

108. Six membres du personnel du Bureau (appartenant au cadre organique et aux services généraux) ont participé durant l'année à la formation dispensée dans le cadre du Programme de perfectionnement du personnel d'encadrement. Des cours ont été organisés en interne en 2012 à l'intention des membres du personnel chargé de la vérification des comptes afin de renforcer leurs compétences en matière de gouvernance de leur discipline et de les former à l'utilisation de TeamMate. Des membres du personnel de l'Unité d'enquête ont participé à quatre jours de formation intensive au logiciel d'analyse technique récemment acquis et aux techniques de capture, de recherche et d'analyse des traces technologiques. Trois enquêteurs du Bureau ont également assisté à la session 2012 de formation des enquêteurs de l'ONU, organisée à l'Académie internationale de lutte contre la corruption de Vienne (Autriche).

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

Coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes

109. Durant l'année, le Bureau s'est régulièrement concerté avec le Bureau de l'évaluation (OED) et le Commissaire aux comptes afin d'examiner les plans de travail respectifs et de s'assurer qu'ils ne prévoient pas d'exams risquant de se chevaucher inutilement. Il s'agissait également d'aider ces deux entités à planifier les tâches qui leur étaient dévolues. En novembre 2012, le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'inspecteur général ont organisé pour leur personnel une session conjointe d'une demi-journée consacrée aux moyens de renforcer la collaboration entre les deux bureaux.

110. Le Bureau de l'inspecteur général et le personnel chargé de la vérification externe des comptes se sont réunis à six occasions en 2012 afin de coordonner leurs activités de vérification respectives, notamment l'examen de la mise en œuvre du Système mondial de gestion des ressources (SMGR) et des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), et celui des opérations administratives et financières des bureaux décentralisés. À l'occasion de la mise à jour du registre des

risques, de l'élaboration du plan de vérification des comptes de l'exercice biennal 2012-2013 et de la définition des différentes missions d'audit, le Bureau a examiné et pris en compte les problèmes et recommandations que le Commissaire aux comptes avaient présentés à la Direction dans sa lettre de recommandations détaillée, établie à l'issue de la vérification des comptes de l'exercice biennal 2010-2011.

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

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

112. Durant l'année 2012, le Bureau a participé activement aux activités des deux principaux réseaux, celui des vérificateurs (RIAS, représentants des services de vérification interne des comptes) et celui des enquêteurs (Conférence des enquêteurs internationaux) des organismes des Nations Unies, des banques multilatérales de développement et d'autres organisations intergouvernementales. Ces réseaux permettent aux deux communautés professionnelles d'échanger des informations, de procéder à des analyses comparatives et de collaborer, notamment à des directives et des exposés de principes visant à promouvoir des approches harmonisées sur les questions communes. Les membres des deux réseaux se rencontrent physiquement chaque année, et un sous-groupe représentant les services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies (UN-RIAS) se réunit plusieurs fois par an par téléconférence entre les sessions annuelles.

113. En septembre 2012, l'Inspecteur général et le Vérificateur principal des comptes des activités décentralisées ont participé à la sixième réunion annuelle UN-RIAS et à la quarante-troisième réunion plénière du RIAS, organisées par le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies dans les bureaux des Nations Unies à Vienne. La réunion UN-RIAS a marqué la fin du mandat 2011-2012 de l'Inspecteur général en tant que Président de ce groupe.

114. En septembre toujours, l'Inspecteur général et l'Enquêteur principal ont participé à la treizième Conférence des enquêteurs internationaux, organisée au Siège de la Banque européenne d'investissement, à Luxembourg. L'Enquêteur principal, qui est membre du secrétariat organisateur de la Conférence, a pris part à une conférence-débat sur les évaluations externes.

115. Il a également assisté à une réunion préliminaire des chefs des sections des enquêtes des Nations Unies. Il s'agissait de la deuxième réunion de ce type et, conformément à la récente recommandation du Corps commun d'inspection dans son rapport sur «La fonction d'enquête dans le système des Nations Unies», il a été officiellement établi que le groupe devait se réunir régulièrement et partager les pratiques et informations d'intérêt commun.

116. La section des enquêtes de la FAO ainsi que celles du PNUD et de Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies ont organisé conjointement la deuxième session de formation destinée aux enquêteurs du système des Nations Unies. Cette semaine de formation s'est tenue à l'Académie internationale de lutte contre la corruption de Vienne (Autriche) en mars 2012.

117. Le 23 avril 2012, le personnel du Bureau a pris part à la troisième session conjointe des fonctions de vérification interne, d'inspection et d'enquête des organismes ayant leur siège à Rome, qui s'est tenue cette année au Siège du PAM. Ces événements désormais annuels sont l'occasion d'échanger des vues et des méthodes et d'examiner les possibilités de collaboration dans les domaines de l'enquête et de la vérification, afin de parvenir à de meilleurs résultats. Ils permettent en outre d'étudier les occasions de conduire des formations et vérifications communes.

118. Dans le cadre d'une nouvelle approche pilote de la vérification des comptes des fonds et programmes conjoints du système des Nations Unies, les services de vérification interne de sept organismes des Nations Unies (PNUD, UNESCO, FNUAP, UNICEF, ONUDI, FAO, PAM) ont mené ensemble une mission de vérification des comptes du programme «Unis dans l'action» des Nations Unies en Tanzanie en février-mars 2012. Un résumé des résultats est présenté à l'annexe A iii) du présent rapport.

Annexe A i)

Répartition par catégorie des risques couverts en 2012

				Nombre de risques
Catégorie	Sous-catégorie	Domaine à risque (fonction/processus/entité)	Élevé	Moyen
Gouvernance	Système de contrôle interne	Procédures administratives / Cadre de contrôle interne	2	
	Résultats de la direction de haut niveau	Mise en œuvre des recommandations	1	
Gestion stratégique	Décentralisation	Décentralisation	1	
Planification, budgétisation et rapports	Planification et budgétisation	Gestion du budget		1
Gestion financière	Comptabilité	Comptabilité / Comptabilité décentralisée		4
	Procédures de contrôle financier	Avances/Sorties de fonds effectuées par les bureaux décentralisés/ FBA (autorisation des budgets de terrain)	2	1
	Établissement des états financiers	Respect des normes comptables	1	
	Trésorerie	Gestion des mouvements de trésorerie		1
Ressources humaines	Stratégies et politiques des ressources humaines	Politiques des ressources humaines hors personnel	1	
	Recrutement	Recrutement des ressources humaines hors personnel		2
Achats, gestion des actifs et des installations	Gestion des actifs	Biens mobilisables et non mobilisables de la FAO et des projets	1	1
	Gestion des contrats	Gestion des contrats/ Suivi des contrats		2
	Achats	Achats pour les unités hors Siège		5

		Planification des achats/Protocoles d'accord/Processus d'achat (commandes de faible valeur)		
Services administratifs et autres services	Respect des politiques et procédures administratives			
	Autres services			
	Gestion des voyages			
Communication et relations extérieures	Collecte et diffusion d'informations	Collecte et diffusion d'informations		1
Gestion des technologies et systèmes d'information	Acquisition et mise en œuvre	Trouver des solutions automatisées (COBIT - A11)		1
	Planification et organisation	Gestion des projets (COBIT - PO10)	1	
Sûreté, sécurité et poursuite des activités	Sécurité	Sécurité sur le terrain	2	
Bureaux décentralisés	Bureaux décentralisés	Stratégie des bureaux décentralisés/Administration des grands contrats (agence de voyage, entretien des bâtiments, propreté, courrier)/Personnel fourni par les gouvernements	3	8
Cycle du programme de terrain	Élaboration et approbation des projets	Élaboration et approbation des projets de secours d'urgence et des autres projets/ Durabilité de l'impact des projets	6	3
	Gestion et exécution des projets	Gestion et exécution des projets de secours d'urgence et des autres projets		2
	Suivi des projets	Distribution d'intrants/Suivi des projets/Outils de suivi	5	
Réformes	Réformes	Réforme de la FAO (PAI global) / Normes IPSAS et Oracle	3	3
Total			30	39

Annexe A ii)

Bureau de l'inspecteur général**Rapports publiés en 2012 au titre de la politique de la FAO en matière de communication****Rapports de vérification des activités à l'échelle de l'Organisation**

Objet	Rapports publiés
Évaluation du cadre de reddition de compte et de contrôle interne*	AUD 0412
Évaluation du Plan d'action immédiate (PAI)*	AUD 0712
Évaluation de la mise en œuvre des normes IPSAS à la FAO	AUD 1012
Suivi des achats et des protocoles d'accord sur le terrain	AUD 1412
Inventaire du Groupement d'achat du personnel et constatation des pertes pour 2011	AUD 2112
Examen du recrutement professionnel	AUD 2212
Examen du SMGR à mi-2012	AUD 2812
Gestion des projets SI	AUD 4212
Examen du Programme de coopération technique*	AUD 0313
* Dans le souci de publier le présent rapport dans des délais raisonnables, AUD0412 et AUD0712 ont été traités dans le rapport annuel 2011. AUD0313 est lui abordé dans le présent rapport, les travaux d'évaluation et de rédaction du rapport ayant été réalisés en grande partie en 2012.	

Rapports de vérification des activités décentralisées

Objet	Rapports publiés
Examens thématiques	
Rapports récapitulatifs des vérifications des pratiques administratives et de la gestion financière des représentations de la FAO depuis 2011	AUD 3312
Bureaux régionaux et sous-régionaux et bureaux de liaison	
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	AUD 0112
Vérification approfondie: Bureau sous-régional pour l'Asie centrale	AUD 1112
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau régional pour le Proche-Orient	AUD 1212
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de liaison pour l'Union européenne et la Belgique	AUD 1712
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord	AUD 2312
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale	AUD 2412
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau sous-régional de la Barbade	AUD 2512
Vérification approfondie: Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique	AUD 2712

Objet	Rapports publiés
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale du Panama	AUD 3412
Bureau régional de la FOA pour l'Amérique latine et les Caraïbes: Examen du cycle d'achats	AUD 3812
Représentations de la FAO et programmes et projets associés:	
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Colombie	AUD 0212
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Ouganda	AUD 0312
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Afrique du Sud	AUD 0512
Vérification approfondie: Représentation de la FAO à Madagascar	AUD 0612
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Zambie	AUD 0812
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Pérou	AUD 0912
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO à Djibouti	AUD 1312
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en République Dominicaine	AUD 1512
Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Mexique	AUD 1612
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Iran	AUD 1812
Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Honduras	AUD 1912
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Venezuela	AUD 2012
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de la FAO en Somalie	AUD 2612
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de coordination pour la Cisjordanie et la Bande de Gaza	AUD 2912
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Jordanie	AUD 3012
Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Malawi	AUD 3112
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Éthiopie	AUD 3212
Audit conjoint du programme "Unis dans l'action" des Nations Unies en Tanzanie	AUD 3512
Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Bangladesh	AUD 3612
Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Côte d'Ivoire	AUD 3712
Examen des opérations: Représentation de la FAO au Kirghizistan	AUD 3912
Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Sierra Leone	AUD 4012
Examen de portée limitée: Bureau à double accréditation en Azerbaïdjan	AUD 4112
Examen des opérations: Représentation de la FAO au Tadjikistan	AUD 4312

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

Objet	Rapports publiés
République démocratique du Congo	INVL 0112

Résumé des résultats des principaux rapports publiés en 2012 portant sur des vérifications de bureaux décentralisés

Premier trimestre

AUD 0112 – Examen de portée limitée du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique

Les objectifs de cet examen comprenaient l'évaluation i) des pratiques administratives, de la gestion financière et des procédures de contrôle, ii) du respect des normes de sécurité et des procédures de contrôle informatique, et iii) de la gestion du PCT régional. Le Bureau de l'inspecteur général a constaté que les procédures de contrôle mises en place par le Bureau régional étaient pertinentes et fonctionnaient correctement dans la plupart des domaines examinés. Des recommandations ont été formulées en vue de corriger les faiblesses observées dans la gestion des actifs et des achats et, concernant la gestion du PCT, pour améliorer les délais de soumission des rapports finaux et l'adhésion aux critères de validation.

AUD 0212 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Colombie

La gestion des opérations et du programme de pays, les pratiques administratives, la gestion financière et les procédures de contrôle, ainsi que le respect des normes de sécurité, sont apparus **déficieux**. Le respect des procédures de contrôle informatique et la formulation du projet de PCT ont été jugés **satisfaisants**.

La Représentation a traversé une période de transition longue et difficile. Lors d'une vérification réalisée en 2009, le Bureau de l'inspecteur général avait observé un déclin dans la gestion administrative et financière par rapport à l'examen précédent (2006). En 2011, la situation semblait s'être aggravée en raison d'une supervision administrative rendue lacunaire par l'absence prolongée d'un Représentant de la FAO en congé de maladie, puis par son départ en retraite et l'arrivée tardive de son successeur mi-2011.

Dans le domaine administratif et financier, le Bureau de l'inspecteur général a constaté: i) des erreurs comptables et une inadéquation des pièces justificatives conservées à l'appui des décisions de sortie de fonds, ii) un défaut de planification des activités d'achat et de mise en concurrence des fournisseurs potentiels, iii) un manque de procédures documentées concernant le recrutement de ressources humaines hors personnel, et iv) des déplacements entérinés à un niveau inadéquat. Les normes minimales de sécurité et de sûreté opérationnelles sont peu respectées dans les bureaux situés en dehors de la capitale.

Les fonds fiduciaires unilatéraux (FFU) constituent une part notable du portefeuille de projets. Des difficultés ont été observées dans l'application de la législation nationale aux procédures de vérification, dans le recrutement et le renouvellement des consultants, dans les délais de mise à disposition des fonds et dans la mise en œuvre du projet. Le Bureau a souligné la nécessité de renforcer la coordination entre la FAO et les bailleurs afin d'accroître la diversité des ressources mobilisées pour les projets.

AUD 0312 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Ouganda

La gestion des opérations et du programme de pays, les pratiques administratives, la gestion financière et les procédures de contrôle, le respect des procédures de contrôle informatique ainsi que la formulation du projet de PCT sont apparus **satisfaisants**. Les parties prenantes externes interrogées par le Bureau ont dit reconnaître et apprécier le travail effectué par la Représentation et par son personnel. En revanche, il existe toujours un certain nombre de défaillances isolées au niveau du contrôle de la gestion, des actifs et des sorties de fonds, au sujet desquelles des recommandations ont été émises. En matière de technologie, la Sous-Division des technologies de l'information pour les bureaux décentralisés n'avait toujours pas élargi la bande passante disponible dans les bureaux de la Représentation.

Par ailleurs, bien que le Bureau ait constaté que, de manière générale, les normes minimales de sécurité opérationnelle et résidentielle étaient respectées, la Représentation devait s'attacher à conserver des registres organisés et à introduire les mesures de sécurité en attente d'application.

AUD 0512 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Afrique du Sud

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation ont été jugées **gravement déficientes**. Des défaillances du système de contrôle ont été observées dans tous les domaines examinés. Elles étaient particulièrement nombreuses dans les domaines du contrôle de gestion, de la comptabilité, des actifs et des sorties de fonds. Les politiques et procédures de la FAO étaient, de manière générale, mal appliquées, et la gestion et le suivi des fonctions administratives et financières étaient laxistes et inadaptés. La Représentation était en sureffectif par rapport à son importance, et plusieurs employés hors-personnel bénéficiaient d'un contrat financé sur le budget du Programme ordinaire pour des postes non essentiels.

Concernant le programme de pays et les opérations, les partenaires clés avec lesquels les vérificateurs du Bureau de l'inspecteur général se sont entretenus ont salué la contribution du Représentant de la FAO à la communauté des Nations Unies, et en particulier à l'équipe de pays et à l'équipe de gestion de la sécurité. La gestion des opérations et du programme de pays, le respect des normes de sécurité et la qualité des contrôles informatiques ont été jugés **déficents**.

Concernant la sécurité, le bâtiment abritant les organismes des Nations Unies ne répondait pas aux normes minimales de sécurité opérationnelle, les données confidentielles n'étaient pas protégées correctement, la formation à la sécurité sur le terrain était insuffisante et les véhicules n'étaient pas équipés du matériel de communication adéquat.

AUD 0612 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO à Madagascar

La gestion des opérations et du programme de pays, les pratiques administratives, la gestion financière et les procédures de contrôle, le respect des procédures de contrôle informatique ainsi que la formulation du projet de PCT ont été jugés **satisfaisants** par le Bureau de l'inspecteur général.

Le Représentant de la FAO jouit d'une bonne image auprès des parties prenantes externes et de la communauté des Nations Unies, de la part desquelles les vérificateurs ont reçu des réactions très positives. Le gouvernement a notamment salué le succès de la FAO dans la mobilisation de fonds pour la campagne de lutte antiacridienne. Toutefois, le suivi financier des projets était insuffisant, les projets du PCT étaient peu actifs, et la section des partenaires d'exécution et des bénéficiaires n'était pas satisfaisante. En outre, la FAO manquait de visibilité, et ses ressources humaines et capacités techniques sur le terrain n'étaient pas jugées suffisantes.

Concernant les finances et l'administration, des recommandations ont été émises en vue d'améliorer les contrôles internes sur le suivi de projets, la comptabilité, l'entreposage des intrants agricoles et la conservation des sauvegardes de données électroniques. Le respect des normes de sécurité a été jugé **déficent**. Les normes minimales de sécurité opérationnelle devaient être appliquées au bureau de la Représentation ainsi que dans les locaux du projet, dans le sud du pays.

AUD 0812 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Zambie

La gestion du programme et des opérations, les services financiers et administratifs et la sécurité ont été jugés **déficents**. Le domaine informatique est apparu **satisfaisant**.

La vacance prolongée de deux postes clés (Représentant de la FAO et assistant administratif du Représentant de la FAO) a contribué à affaiblir la mise en place des contrôles, ce qui a entravé la supervision régulière de la Représentation et affecté la liaison avec les partenaires et les parties prenantes, ainsi que le travail de plaidoyer auprès de ces derniers.

Dans les domaines du programme et des opérations, la Représentation devait améliorer la fourniture des avis techniques prévus et le suivi de la mise en œuvre des projets. Les responsabilités étaient insuffisamment partagées au sein de la fonction financière et la supervision quotidienne du Département de l'administration et des finances est apparue affaiblie. Par ailleurs, les contrôles administratifs et financiers devaient être renforcés afin de se conformer aux règlements de

l'Organisation et de réduire le manque d'efficacité. Six des sept domaines compris dans le périmètre de vérification ont été jugés déficients. Les procédures d'achat, notamment, manquaient de rigueur, et la faiblesse des pratiques de sélection des fournisseurs créait des risques de détournement de ressources. Quatre recommandations formulées par le Bureau de l'inspecteur général lors de son examen de 2009 n'avaient toujours pas été appliquées. Les dispositions contractuelles concernant la prestation de services techniques informatiques devaient être révisées.

Les contrôles de sécurité présentaient des faiblesses, car la Représentation n'avait pas mis en œuvre l'ensemble des recommandations émises par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies. Elle n'avait pas non plus systématiquement fait appel au service de la sécurité afin d'obtenir les orientations nécessaires quant à la manière de traiter les questions en suspens.

AUD 0912 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Pérou

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle, ainsi que le respect des procédures de contrôle informatique et des normes de sécurité ont été jugés **déficients**. La fonction administrative et financière est particulièrement faible, des défaillances ayant été observées dans les domaines du contrôle de gestion, de la comptabilité, de la gestion des actifs, des opérations de banque et de trésorerie, des sorties de fonds et des déplacements. La conformité des contrôles informatiques a, de manière générale, été jugée **satisfaisante**.

En matière de sécurité, seuls deux des 29 bureaux impliqués dans les opérations de la FAO au Pérou étaient conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelle. Neuf n'avaient pas réalisé d'auto-évaluation concernant ces normes et douze présentaient un niveau de conformité inacceptable. Les bureaux restants étaient conformes sous réserve, ou présentaient un niveau de conformité jugé insuffisant.

AUD 3912 – Examen des opérations: Représentation de la FAO au Kirghizistan

De manière générale, les vérificateurs ont jugé la gestion du programme de pays et des opérations **satisfaisante**. Les partenaires contactés ont fait des commentaires très positifs. Le Bureau a été le premier en Asie centrale à développer et à présenter un cadre de programmation par pays (CPF) à ses partenaires clés, en mars 2012. En août 2012, un cadre technique de la Division de l'analyse du développement agricole économique (ESA) a été détaché auprès du Bureau en tant que Représentant désigné de la FAO, dans l'attente de la création de poste et de la signature de l'accord de pays. Certains aspects opérationnels devaient toutefois être davantage améliorés en vue de garantir une gestion efficace et efficiente du programme de terrain. Le Bureau sous-régional pour l'Asie centrale (SEC) n'avait pas élaboré de mécanisme de suivi et d'évaluation pour surveiller l'avancement de la mise en œuvre de programme de terrain et/ou évaluer son efficacité. N'étant pas encore une Représentation à part entière, le Bureau n'avait pas accès aux fonds de soutien administratif et opérationnel (SAO) issus des projets mis en œuvre dans le pays et les fonds disponibles au titre du Programme ordinaire ne suffisaient pas à compenser.

La gestion financière, les pratiques administrative et les procédures de contrôle ont été jugées **déficientes**, en particulier dans les domaines du contrôle de gestion, de la comptabilité, des opérations de banque et de caisse et des sorties de fonds. Le Bureau ne disposant pas d'un compte d'avances de caisse, le personnel local recevait et entreposait d'importantes sommes d'argent liquide avancées par le bureau local du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour les dépenses sur site et sur le terrain. Les fonds étaient donc exposés à un risque élevé de perte ou de malversation.

AUD 4012 - Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Sierra Leone

De manière générale, les vérificateurs ont jugé la gestion du programme de pays et des opérations **satisfaisante**, bien que des améliorations soient nécessaires dans le domaine de la gestion de projets. La gestion financière, les pratiques administratives, les procédures de contrôle et la gestion de la sécurité ont été jugées **déficientes**. Les contrôles informatiques ont été jugés **satisfaisants**. Si certaines des procédures de contrôles examinées fonctionnaient de manière satisfaisante, des faiblesses ont été détectées, en particulier dans les domaines de la comptabilité, des actifs, des achats, des sorties de

fonds et des ressources humaines.

La mise en œuvre des projets était régulièrement retardée et confrontée à divers problèmes liés au manque de capacités des partenaires et à l'insuffisance des mécanismes de suivi/établissement de rapports. Ces difficultés ont entravé l'efficacité des projets et affecté les relations avec certains bailleurs importants. Le Bureau de l'inspecteur général reconnaît les efforts entrepris par l'actuel Représentant de la FAO pour mettre en place des mesures correctives.

Concernant les domaines administratif et financier, la Représentation avait mis en place des contrôles valides dans les domaines clés tels que le contrôle de gestion, les opérations bancaires et les déplacements. Des faiblesses ont toutefois été constatées au niveau de la comptabilité (transactions versées sur les mauvais comptes), des actifs (absence d'inventaire annuel et registres d'actifs incomplets), des achats (non-conformité aux procédures de sélection des vendeurs), des sorties de fonds (bons de paiement incomplets) et des ressources humaines (procédure de sélection mal documentée).

AUD 4112 – Examen de portée limitée: Bureau à double accréditation en Azerbaïdjan

De manière générale, les vérificateurs ont jugé les fonctions financière et administrative du Bureau **gravement déficientes** dans une série de domaines, dont: la mise en place d'un code de conduite et d'un plan de prévention des fraudes, l'usage personnel de ressources officielles, le bon usage des comptes et codes d'activité pour les sorties de fonds, la sélection et la gestion du prestataire dans la rédaction de protocoles d'accord, la gestion des liquidités et des opérations bancaires, la qualité des justificatifs des sorties de fonds, le suivi des autorisations des budgets de terrain (FBA), les procédures de recrutement et la gestion des déplacements.

Le Bureau ne disposait ni de la structure adéquate, ni des ressources suffisantes, ni des outils nécessaires pour garantir la répartition des tâches dans les étapes clés que constituent l'achat, la réception et le paiement des marchandises. Cette situation était principalement le fait d'un manque de financements adaptés pour le personnel et l'organisation: le Bureau n'avait reçu aucun fonds de soutien administratif et opérationnel (SAO) pour les projets mis en œuvre dans le pays et les fonds versé au titre du Programme ordinaire n'étaient pas suffisants pour compenser.

En l'absence d'un compte d'avances de caisse, le bureau du PNUD était utilisé pour les sorties de fonds destinés aux divers bénéficiaires locaux, ainsi que pour avancer des fonds pour les projets et les activités du Bureau. Les vérificateurs du Bureau de l'inspecteur général, dans leur rapport AUD 2106 publié en 2006, alertaient déjà quant aux risques liés à de telles modalités opérationnelles, et recommandaient l'intervention de la Division des finances. Toutefois, au moment de la présente vérification, aucune solution n'avait été apportée au problème. Lors de la période de vérification, le Bureau a reçu, via le PNUD plusieurs avances substantielles destinées à des projets et à d'autres activités officielles et provenant de divers responsables de budgets (SEC, REU et unités du Siège). Ces fonds ont été versés sur un compte bancaire non autorisé, pour lequel aucun rapprochement n'a été prévu/rapporté. Les documents justificatifs disponibles étaient également insuffisants pour justifier les transactions. Ce problème avait déjà été signalé au Bureau sous-régional pour l'Asie centrale et à la Division des finances dans le rapport de vérification du Bureau sous-régional pour l'Asie centrale (OIG 1112). Il est traité par le Bureau de l'inspecteur général en marge de ce travail de vérification.

La Division des finances a autorisé, exceptionnellement, l'ouverture d'un compte d'avances de caisse, grâce auquel le Bureau sous-régional pour l'Asie centrale peut assurer un suivi régulier des transactions et obtenir des relevés bancaires du Bureau. Cela a permis de résoudre certains des points soulevés par la mission de vérification. Toutefois, du fait de l'absence d'un Représentant permanent pour assurer la supervision des opérations et détenir le pouvoir de signature en matière bancaire, des garde-fous complémentaires devraient être mis en place.

En se basant sur les conclusions de sa mission de vérification, le Bureau de l'inspecteur général a insisté sur l'importance d'établir des dispositifs de contrôle solides. Il a recommandé que le Bureau sous-régional pour l'Asie centrale effectue des missions de suivi régulières afin de vérifier l'état des contrôles et de former le personnel local dans les régions où des irrégularités ont été observées.

AUD 4312 – Examen des opérations: Représentation de la FAO au Tadjikistan

De manière générale, la gestion du programme de pays et des opérations est apparue **gravement déficiente**. Dans ce contexte, la représentation, l'élaboration de stratégies et la coopération étaient particulièrement faibles, et certains aspects opérationnels devaient être renforcés afin de garantir une gestion efficace et efficiente du programme de terrain. La FAO n'a pas investi suffisamment de ressources et n'a pas mis en place la structure nécessaire pour asseoir la présence locale solide reconnue comme facteur clé d'une gestion efficace de programme de pays. Le choix de diviser la gestion du bureau de pays entre le Coordonnateur des programmes d'urgence et le Coordonnateur sous-régional, qui fait également office de Représentant de la FAO pour trois autres pays, s'est avéré être un substitut inefficace à la mise en place d'une Représentation à part entière. Il n'y avait par conséquent pas de Représentant responsable à temps plein de l'élaboration et de la mise en œuvre du cadre de programmation par pays (CPF), de la communication avec les partenaires clés, du plaidoyer, ou de la mobilisation des ressources. La coordination des efforts entre le Bureau régional pour l'Europe (REU), le Bureau sous-régional pour l'Asie centrale et le bureau local au Tadjikistan était limitée. En conséquence, les bailleurs et les autres partenaires clés n'étaient pas pleinement informés des modalités opérationnelles de la FAO dans le pays.

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle ont été jugées **satisfaisantes**, malgré quelques faiblesses isolées détectées dans les domaines du contrôle de gestion et de la comptabilité.

Toutefois, les financements alloués à l'Équipe d'appui administrative, censés couvrir l'intégralité du projet de terrain et les frais du Bureau, ne dépendaient que d'un seul projet. Les fonds de soutien administratif et opérationnel (SSAO) n'étaient pas alloués au Bureau, et les fonds perçus au titre du Programme ordinaire ne suffisaient pas à compenser.

Le Bureau de l'inspecteur général a noté que, suite à sa dernière mission de vérification (2011), le Bureau sous-régional avait offert des possibilités de formation en vue de renforcer les capacités administratives dans la sous-région, et notamment au Bureau du Tadjikistan. Par ailleurs, à la suite d'une mission effectuée par l'administrateur international du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, des mesures avaient été prises pour généraliser les contrôles administratifs et financiers. Le Bureau de l'inspecteur général a recommandé au Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale de capitaliser les résultats positifs de cette mission de suivi et d'en faire une bonne pratique, de faire de ces missions des rendez-vous réguliers, d'étendre leur portée pour y inclure le suivi opérationnel, et d'en exporter la pratique aux autres bureaux nationaux de la sous-région.

Deuxième trimestre*AUD 1112 – Examen de portée limitée du Bureau sous-régional pour l'Asie centrale*

Les vérificateurs ont jugé les fonctions financières et administratives, ainsi que la gestion du PCT, **déficientes**. Les domaines des technologies informatiques et de la sécurité sont, quant à eux, apparus **satisfaisants**.

Six aspects du contrôle administratif et financier sont apparus déficients, et l'un d'entre eux a été jugé gravement déficient. Le Bureau de l'inspecteur général a observé: un contrôle insuffisant de l'usage personnel des ressources officielles, une utilisation inappropriée des protocoles d'accord, un manque de transparence dans la procédure de sélection des vendeurs et des organisations bénéficiaires, des comptes bancaires non autorisés et des justificatifs de sorties de fonds insuffisants, des contrats de recrutement inadaptés, une rémunération arbitraire du personnel, l'absence de système de classement et une répartition inappropriée des tâches lors du recrutement. Dix des recommandations émises lors de la vérification de 2008 n'ont toujours pas été appliquées.

L'absence de suivi des autorisations de paiement sur le terrain accordées au bureau de pays au moyen d'une double accréditation, associée au manque d'orientations et de formation du personnel dans ces pays, faisait courir un risque considérable d'utilisation inappropriée et inefficace des ressources de la FAO, ainsi que de retards dans la mise en œuvre du programme.

Les contrôles du Programme de coopération technique ont été jugés déficients. Cela est principalement dû à l'absence de cadre de programmation par pays (CPF) ou de cadre national sur les priorités à moyen terme (NMTPF) finalisé à l'échelle des pays: les critères de validation du PCT n'étaient pas réunis au commencement et la procédure de formulation et de validation de projet auprès des gouvernements locaux est très longue. Le suivi de la mise en œuvre des projets en cours n'était pas suffisant car les rapports portaient uniquement sur les résultats financiers, et non sur les résultats opérationnels.

AUD 1212 – Vérification de portée limitée: Bureau régional pour le Proche-Orient (RNE)

La vérification menée par le Bureau de l'inspecteur général portait sur la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle, le respect des normes de sécurité, les résultats attendus en matière de gestion du PCT régional. De façon générale, ces domaines ont tous été jugés **satisfaisants**, mais le contrôle et la pratique de la gestion globale devaient faire l'objet d'une action immédiate. Une inspection spécifique menée par le Bureau de l'inspecteur général en avril 2012 a évalué les autres difficultés mentionnées par le personnel au sujet de l'administration.

Les domaines d'amélioration recensés par la vérification ont été le contrôle des actifs, des achats et des protocoles d'accord. Dans le domaine de la gestion du PCT, il conviendrait de prêter davantage attention aux délais de soumission des rapports finaux. La sécurité du Bureau régional pour le Proche-Orient a été jugée satisfaisante sur la base des conclusions du rapport d'évaluation de la sécurité publié en 2012 par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies concernant le respect des normes minimales de sécurité opérationnelle. Au-delà du respect des normes minimales de sécurité opérationnelle, les vérificateurs ont noté un certain nombre de points qui devront faire l'objet d'un suivi.

AUD 1312 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO à Djibouti

Les vérificateurs ont jugé la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle de la Représentation **satisfaisantes**. Cette dernière a mis en place de solides mécanismes de contrôle dans des domaines clés tels que le contrôle de gestion, les opérations bancaires et les liquidités, les déplacements et la comptabilité. Plusieurs faiblesses ont toutefois été détectées, en particulier dans les domaines des actifs et des sorties de fonds. Le respect des normes de sécurité et les procédures de contrôle informatique ont, quant à eux, été jugés globalement **déficients** et requièrent une attention immédiate.

AUD 1512 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en République Dominicaine

De façon générale, les opérations et le développement du programme de pays, la gestion des contrôles administratifs et financiers et le respect des contrôles de l'informatique et de la sécurité ont été jugés **satisfaisants**. Le représentant de la FAO était bien perçu par ses homologues gouvernementaux et par les parties prenantes externes, et considéré comme un membre actif et respecté de l'équipe de pays de l'Organisation des Nations Unies. Dans ses domaines d'action, la FAO est bien positionnée dans le pays.

Le Bureau de l'inspecteur général a remarqué une amélioration notable depuis son précédent examen, réalisé en 2009. De solides procédures de contrôle ont été mises en place dans des domaines clés tels que le contrôle de gestion, les achats, la gestion de la trésorerie, les déplacements et les technologies informatiques. Toutefois, la portée élargie de la présente vérification a permis de détecter de nouvelles possibilités d'amélioration des procédures de contrôle internes en matière de comptabilité, de distribution des intrants du projet et de contrats de ressources humaines hors personnel.

AUD 1612 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Mexique

De façon générale, la gestion des opérations et du programme de pays, les pratiques administratives, la gestion financière et les procédures de contrôle; le respect des normes de sécurité et le contrôle de l'informatique ont été jugés **satisfaisants**.

Les dispositifs de contrôles avaient été renforcés et les partenaires et bénéficiaires clés avec lesquels se sont entretenus les vérificateurs ont salué la contribution de la Représentation et de son personnel. L'exécution du programme de terrain était globalement satisfaisante et l'on a noté une amélioration des pratiques dans la mise en œuvre du projet. On a toutefois pu déplorer un manque d'indicateurs de performances clairs. La Représentation a informé le Bureau de l'inspecteur général du fait que le cadre de programmation par pays (CPF) ne verrait pas le jour avant 2013.

Les vérificateurs ont remarqué plusieurs domaines dans lesquels la conformité financière et administrative pourrait être améliorée, ou qui pourraient bénéficier de meilleurs mécanismes de contrôle. Les vérificateurs ont également noté que les recommandations issues de l'évaluation réalisée par le Service de la sécurité en décembre 2011 n'étaient toujours pas appliquées.

AUD 1712 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de liaison pour l'Union européenne et la Belgique (LOB)

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle du LOB ont été jugées **déficientes**. Le respect des dispositifs de contrôle informatique est, lui, apparu **satisfaisant**. Des faiblesses notables ont été repérées, en particulier dans les domaines du contrôle de gestion, des actifs, des achats, des opérations bancaires et de trésorerie, et des sorties de fonds. De plus, la sécurité physique du serveur a été jugée défailante.

Le LOB est un bureau de taille réduite, comptant seulement trois employés et un bénévole. La pénurie de personnel administratif, l'insuffisante maîtrise des procédures administrative et financiers de la FAO et le l'absence de supervision adéquate ont contribué aux défaillances observées.

AUD 1812 – Examen de portée limitée: Représentation de la FAO en Iran

De façon générale, la gestion financière, les pratiques administratives, les procédures de contrôle, la sécurité et les dispositifs de contrôle informatique de la Représentation ont été jugés **satisfaisants**. Toutefois, concernant l'administration et la gestion financière, les domaines de la comptabilité, de la gestion des actifs, et des achats devaient être améliorés afin de répondre pleinement aux règles et règlements de l'Organisation et de réduire l'inefficacité.

AUD 1912 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Honduras

La gestion des opérations et du programme de pays a été jugée **satisfaisante**, même si le suivi du financement du Programa de Acceso a la Tierra (PACTA) devra être amélioré. Les vérificateurs ont constaté que la Représentation aidait et soutenait le Honduras conformément au mandat accordé par la FAO. Tous les partenaires interrogés par le Bureau de l'inspecteur général ont salué la contribution de la Représentation et de son personnel. L'exécution du programme de terrain était globalement satisfaisante et les pratiques de gestion et de mise en œuvre s'étaient améliorées.

La gestion financière, les pratiques administratives, les procédures de contrôle et les procédures de contrôle informatique sont également apparues **satisfaisantes**, même si certaines faiblesses ont été observées, en particulier en matière d'ajustements comptables, d'achats et de gestion des opérations bancaires. D'après le rapport de fin de mission réalisé peu de temps auparavant par le Service de la sécurité, le respect des normes de sécurité était déficient.

AUD 2012 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Venezuela

La gestion financière, les pratiques administratives, les procédures de contrôle, ainsi que les contrôles de l'informatique et de la sécurité ont été jugés **satisfaisants**. La Représentation a mis en place de solides dispositifs de contrôle dans les domaines clés tels que le contrôle de gestion, les achats, les opérations de banque et de trésorerie, et l'informatique. Des améliorations sont toutefois nécessaires dans le domaine des déplacements, des actifs, de la comptabilité et du renforcement des fenêtres afin de répondre pleinement aux normes minimales de sécurité opérationnelle.

Troisième trimestre

AUD 2312 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (LOW)

La gestion financière, administrative et informatique du Bureau a été jugée **satisfaisante**, ce qui constitue une amélioration depuis la vérification précédente (décembre 2009). Des recommandations ont été faites dans les domaines de la comptabilité, des actifs et des ressources humaines.

AUD 2412 – Examen limité du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU)

De façon générale, la gestion financière, les pratiques administratives, les procédures de contrôle, ainsi que les dispositifs de contrôle de l'informatique et de la sécurité du REU sont apparus **satisfaisants**. Les contrôles administratifs et financiers ont progressé grâce à l'application des recommandations formulées par le Bureau de l'inspecteur général lors de la vérification de 2010. Toutefois, la direction devra encore concentrer son attention sur les déplacements et les ressources humaines hors personnel afin de garantir une conformité absolue aux règles et réglementations financières.

AUD 2512 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau sous-régional de la Barbade (SLC)

L'examen du SLC a porté sur les pratiques et contrôles de gestion administrative et financière, le respect des normes de sécurité et les dispositifs de contrôle informatique. De façon générale, les domaines des finances, de l'administration et de la sécurité sont apparus **déficieux**. Six des aspects évalués présentaient des déficiences: comptabilité défaillante, faiblesse des procédures d'ajout et de sortie d'actifs, manque, absence de planification des achats, faible qualité des documents justifiant les sorties de fonds et répartition inadéquate des tâches lors du recrutement et des sorties de fonds. La défaillance des contrôles de sécurité est due à la piètre qualité du suivi effectué par l'agent de liaison pour la sécurité ainsi qu'à l'incapacité du coordonnateur sous-régional à lui faire assumer ses fonctions relatives à la sécurité. Le respect des contrôles informatiques est globalement apparu **satisfaisant**.

AUD 2612 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de la FAO en Somalie

En mai 2012, le Bureau de l'Inspecteur général a organisé une mission de vérification de deux semaines dans le Bureau de la FAO pour la Somalie, dont les locaux sont situés au Kenya. L'objectif de cette mission était d'évaluer si les pratiques internes de gestion financière et administrative étaient saines et si le Bureau appliquait ou non les contrôles essentiels. Il s'agissait d'un suivi de la précédente vérification réalisée par le Bureau de l'inspecteur général en octobre 2010, qui avait jugé le Bureau gravement déficient en termes de conformité aux contrôles de gestion financière et d'administration.

De façon générale, la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle se sont notablement améliorées depuis la précédente vérification et sont désormais jugés **satisfaisantes**. Des améliorations dans les pratiques administratives et financières ont été observées dans tous les domaines examinés, et les vérificateurs ont également remarqué des bonnes pratiques qui pourraient servir d'exemples à d'autres bureaux. Le Bureau du directeur général félicite la direction du bureau pour les améliorations notables observées dans sa gestion financière et son administration.

Toutefois, des améliorations peuvent être apportées aux contrôles internes dans les domaines suivants: l'organisation de réunions régulières de l'équipe de direction autour des thèmes de la performance opérationnelle et des anticipations sur les projets, les ajouts et sorties d'actifs, les procédures de certification et les justificatifs des bons de paiement, ainsi que la gestion des ressources humaines. Des orientations institutionnelles claires seront données une fois établi comment gérer un éventuel transfert du bureau en Somalie et les conséquences induites pour le personnel recruté à Nairobi, à mesure que le bureau s'engage dans une approche intégrée de plus long terme.

Un système de contrôle restructuré est actuellement mis en place en vue de mieux gérer les risques liés au programme Espèces contre travail. Ce système fait l'objet d'un examen spécifique du programme et des opérations de la FAO en Somalie dont les conclusions sont attendues au premier trimestre 2013.

AUD 2712 – Vérification approfondie: Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAP)

L'objectif de cet examen était d'évaluer i) si le Bureau assumait ou non ses responsabilités de bureau sous-régional accrédité dans 14 îles du Pacifique, ii) si le programme de terrain était ou non géré de manière efficace et efficiente, iii) si la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle étaient saines et conformes aux règles et règlements de l'Organisation, iv) si les normes de sécurité étaient respectées, et v) si les contrôles informatiques étaient suffisants.

Le Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique est, de façon générale, jugé **déficient**. Concernant le programme et les opérations, le Bureau avait effectivement établi des priorités nationales et sous-régionales, mais ne disposait pas des ressources nécessaires pour évaluer les capacités et gérer les programmes de manière équitable sur un territoire aussi étendu. En outre, le PCT étant la principale source de financement des projets, les fonctionnaires techniques du Bureau étaient contraints d'intervenir dans une multitude de projets mineurs. La mise en œuvre de ces projets subissait déjà des retards considérables, ce qui poussait se demander si le Bureau, s'il n'était pas renforcé, serait à même de gérer des projets de plus grande envergure à l'avenir.

La direction comme les fonctionnaires n'étaient pas tenus informés de manière régulière et précise de l'évolution des programmes de terrain et des budgets disponibles. L'usage, dépassé, de registres écrits à la main pour les procédures d'achat, les protocoles d'accord et les contrats limitait la possibilité, pour le Bureau, de suivre les développements et de les rapporter en temps et en heure. Une évaluation des besoins en personnel était nécessaire afin de répondre aux besoins techniques non satisfaits et corriger le déséquilibre induit par l'emploi de personnel non permanent pour des activités d'appui aux projets. En outre, des faiblesses ont été constatées dans le contrôle informatique. Les contrôles de base, tels que la sauvegarde des données électroniques, étaient en deçà des attentes, et il était nécessaire de mettre l'accent sur le suivi et la surveillance de l'utilisation de l'Internet.

Les contrôles de sécurité ont globalement été jugés **satisfaisants**. D'après les conclusions d'une évaluation réalisée par le Service de sûreté et de sécurité des Nations Unies en novembre 2011, le Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique répond pleinement aux normes minimales de sécurité opérationnelle. Au moment de l'examen, une mission spécifique du Service de la sécurité (CSDU) évaluait les conditions de sécurité. Elle devrait publier son propre rapport et émettre des recommandations.

AUD 2912 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau de coordination pour la Cisjordanie et la Bande de Gaza

De façon générale, les finances, l'administration et les contrôles informatiques ont été jugés **satisfaisants**. Des faiblesses ont toutefois été détectées, en particulier dans le contrôle des actifs et dans l'évaluation des ressources humaines. Le respect des normes de sécurité est apparu **déficient**. En octobre 2011, le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies a évalué le Bureau et conclu qu'il respectait les normes minimales de sécurité opérationnelle à 82 pour cent. Certains des points soulevés par cet examen n'étaient toujours pas réglés au moment de la présente vérification, notamment le manque de téléphones satellitaires, pourtant obligatoires.

AUD 3012 – Examen partiel: Représentation de la FAO en Jordanie

De façon générale, la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle en place ont été jugées **déficientes**, le personnel n'étant pas suffisamment familiarisé avec les réglementations et les procédures administratives et financières de la FAO. En particulier, des faiblesses dans la comptabilité et les achats, une comptabilité défectueuse des dépenses et des engagements non liquidés, l'absence d'un inventaire des actifs à jour et le paiement d'heures supplémentaires à des catégories de personnel non éligibles créaient des risques de détournement des ressources. L'absence de Représentant de la FAO a contraint le Bureau régional pour le Proche-Orient à fournir d'urgence à la Représentation un appui technique dans la gestion de la mise en œuvre des projets, ainsi qu'un personnel formé aux règles et aux procédures de la FAO.

Le respect des normes de sécurité aussi était **déficient**, la Représentation n'ayant toujours pas veillé à faire appliquer les normes minimales de sécurité opérationnelle. La Représentation ne dispose pas de crédits budgétaires dédiés à la sécurité.

AUD 3112 – Examen partiel: Représentation de la FAO au Malawi

De façon générale, la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle en place ont été jugées **déficientes**. Les contrôles de l'informatique et de la sécurité sont, eux, apparus **satisfaisants**. Les principaux domaines d'amélioration recensés ont été: i) l'ajustement des écritures comptables, ii) l'utilisation des bons de paiement, iii), la classification comptable des dépenses, iv) le respect des règles d'achat et documentation des activités d'achat, v) la tenue de registres des actifs complets, vi) la validation et la documentation des sorties de fonds, et vii) l'autorisation des déplacements locaux.

Quatrième trimestre

AUD 3212 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Éthiopie

De façon générale, les vérificateurs ont jugé la gestion du programme de pays et des opérations **satisfaisante**. Des faiblesses spécifiques ont été observées dans les domaines de la planification des programmes et des opérations, du contrôle de gestion, des opérations de banque et de trésorerie, ainsi que des sorties de fonds. En revanche, les gouvernements de tous niveaux, les partenaires financiers et les bénéficiaires ont tous salué la contribution de la Représentation au secteur agricole, notamment son action dans les forums consultatifs où se rencontrent le gouvernement et les bailleurs pour discuter des questions agricoles. Le Bureau de l'inspecteur général a remarqué que, lors de la transition entre coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, la priorité donnée à la communication entre la Représentation et ses partenaires n'avait pas été suffisante. À la suite de l'examen, les vérificateurs ont été informés du fait qu'un responsable de la communication avait été recruté et que le coordonnateur sous-régional avait pris des mesures visant à améliorer la liaison avec l'ensemble des parties prenantes.

Si des éléments positifs ont été observés concernant la gestion du programme, il était nécessaire d'œuvrer à l'amélioration de l'exécution des intrants techniques prévus, de l'utilisation du plan budgétaire et du flux de trésorerie et des délais de soumissions des rapports aux parties prenantes, ainsi que de veiller à la mise à jour régulière du Système d'information sur la gestion du programme de terrain (FPMIS). Les faiblesses observées dans ces domaines ont entravé le développement et la mise en œuvre des projets, ce qui se traduit par des taux d'exécution globalement faibles et des demandes de limitation des coûts dans toutes les catégories de projets.

L'exécution des contrôles administratifs, financiers et informatiques a été jugée globalement **satisfaisante**. Toutefois, en vue de répondre aux réglementations de l'Organisation et de réduire l'inefficacité, des améliorations sont nécessaires dans trois domaines principaux: la répartition des tâches, la gestion du flux de trésorerie et la documentation des sorties de fonds. En outre, un certain nombre de recommandations hautement prioritaires émises dans le rapport de vérification de 2010 n'étaient toujours pas appliqués, notamment i) l'identification des priorités et la planification des activités du Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale, ii) l'appui gouvernemental au Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale, et iii) la détermination des responsabilités incombant au coordonnateur sous-régional.

AUD 3412 - Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale du Panama

Les vérificateurs ont jugé la gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle du Bureau **déficientes**. Le respect des contrôles informatiques et des normes minimales de sécurité est quant à lui apparu **satisfaisant**. Des améliorations considérables peuvent être apportées à la plupart des aspects financiers et administratifs, en particulier à i) la comptabilité des transactions et des avances d'espèces, ii) la gestion et l'enregistrement des actifs, iii) les achats et à la sélection des vendeurs, iv) la préparation et l'examen des rapprochements bancaires, v) le recrutement du personnel des projets, vi) la gestion des fichiers du personnel et vii) la sauvegarde des données électroniques.

De l'avis des vérificateurs, l'essentiel des faiblesses observées était lié au fait que les postes clés d'administrateur principal et de fonctionnaire chargé de l'appui et du suivi des programmes de terrain étaient restés vacants pendant de longues périodes et que le personnel responsable des achats n'était pas suffisamment expérimenté.

AUD 3512: Rapport relatif à l'audit conjoint du programme «Unis dans l'action» des Nations Unies en Tanzanie

Afin d'expérimenter une nouvelle approche de la vérification des fonds et programmes conjoints, les Services de vérification interne de sept organisations du Système des Nations Unies (PNUD, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), FAO, Programme alimentaire mondial (PAM)) ont réalisé une vérification conjointe du programme «Unis dans l'action» en Tanzanie lors d'une mission effectuée du 20 février au 2 mars 2012.

Les vérificateurs ont constaté que l'équipe de gestion de pays des Nations Unies avait considérablement progressé en termes de cohérence de l'exécution des programmes. Toutefois, ils ont également observé que: i) le manque d'harmonisation des règlements et procédures au niveau des organismes avait freiné l'effort d'harmonisation et limité la possibilité de réduire la bureaucratie et les frais de transaction, ii) les retards dans la mise à disposition des fonds du programme conjoint avaient affecté le rythme de sa mise en œuvre, iii) les contraintes liées aux capacités du partenaire de mise en œuvre n'étaient pas palliées et iv) des progrès ont été faits au niveau de la responsabilité des organismes dans la réalisation des résultats, mais aux dépens de l'harmonisation de la mise en œuvre des activités du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

Les vérificateurs ont recommandé i) que le groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) et le Bureau de la coordination des activités de développement fassent des efforts supplémentaires en vue d'harmoniser les systèmes et les procédures des deux agences en matière de gestion des programmes, afin d'éviter la multiplication des exigences et de réduire le coût des transactions et ii) que des orientations générales concernant les modalités du programme «Unis dans l'action» soient élaborées. Il a également été recommandé à l'équipe de gestion de pays i) d'améliorer le suivi de la distribution des ressources aux partenaires d'exécution, ii) de veiller, avec le Siège, à ce que les fonds soient disponibles en temps et en heure et d'établir un mécanisme de suivi des performances, et iii) de renforcer les capacités des partenaires d'exécution. La direction a accepté ces recommandations et confirmé que des mesures avaient été prises concernant l'ensemble des points soulevés.

Dans le cadre du «Fonds unique», l'équipe de gestion de pays a choisi d'appliquer à la distribution des fonds une approche de gestion axée sur les résultats afin de mieux cibler l'initiative «Unité d'action des Nations Unies». Les rapporteurs suggèrent que le Coordonnateur résident et l'équipe de gestion de pays poursuivent les efforts entrepris pour que le Fonds unique reçoive les financements nécessaires tout au long de la période couverte par le PNUAD. La réduction des coûts de transactions mentionnés plus haut contribuerait à la réalisation de cet objectif.

Le principe du «responsable unique» ne s'appuyant sur aucune autorité formelle, il est possible que le Coordonnateur résident n'ait pas le pouvoir de rappeler à l'ordre les membres de l'équipe de pays qui ne donnent pas satisfaction. Les vérificateurs ont noté que les points à améliorer relevés par l'examen indépendant de la mise en œuvre du système de gestion et de responsabilité faisaient l'objet d'un suivi attentif de la part du GNUD.

Le travail conjoint de vérification a également mis en évidence des faiblesses dans les modalités de gestion administrative et dans le calcul de la réduction des coûts de transaction. Une progression lente a été observée dans i) l'harmonisation des procédures relatives aux ressources humaines, ii) la réalisation des macro- et micro-évaluations des partenaires d'exécution, iii) la mise en œuvre des activités liées aux technologies de l'information et dans iv) l'élaboration d'une évaluation commune de la HACT (Approche harmonisée des remises d'espèces) et d'activités communes d'assurance. Par ailleurs, une amélioration de la gestion des documents liés à l'achat était nécessaire. En plus des recommandations visant ces domaines, le rapport de vérification recommandait à l'équipe de gestion

de pays d'améliorer la composition des groupes de travail et de développer un mécanisme d'évaluation du personnel impliqué dans le programme «Unis dans l'action».

AUD 3612 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Bangladesh

L'examen général de la Représentation, qui couvrait la gestion du programme de pays et des opérations, les fonctions administratives et financières, la sécurité et l'informatique, est apparu **satisfaisant**. Dans un contexte de développement difficile, les résultats de la Représentation n'ont cessé de s'améliorer à chaque vérification (2005, 2008 et 2010). Le Représentant de la FAO entretient avec ses homologues et avec les parties prenantes une communication active et efficace qui a directement contribué à l'expansion du programme de terrain, qui est ainsi devenu l'un des plus importants de tous les États Membres de la FAO. Les partenaires avec lesquels les vérificateurs se sont entretenus lors de l'examen ont confirmé l'image positive de la FAO. L'envoi d'un responsable international des achats a également permis d'améliorer les pratiques d'achats, qui constituent traditionnellement un point faible.

Des recommandations ont été faites en vue de limiter les interruptions dans la mise en œuvre du projet, d'améliorer la qualité et l'exactitude de la comptabilité financière et de la gestion et du suivi des actifs, ainsi que de renforcer la supervision de la gestion des opérations bancaires et de trésorerie.

AUD 3712 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Côte d'Ivoire

De façon générale, la gestion du programme de pays et des opérations, ainsi que le respect des normes informatiques et de sécurité ont été jugés **satisfaisants**. Le développement des stratégies et les opérations en particulier bénéficient de procédures et de contrôles de bonne qualité. La Représentation devrait toutefois renforcer la procédure d'examen du travail effectué par les partenaires à la mise en œuvre.

La gestion financière, les pratiques administratives et les procédures de contrôle sont apparues **déficientes**. Depuis la précédente vérification réalisée par le Bureau de l'inspecteur général en juillet 2010, seul le secteur des sorties de fonds a vu des améliorations. Les notes des autres domaines déficients ou gravement déficients n'ont pas augmenté. L'examen a mis en évidence des défaillances persistantes en matière de comptabilité, et notamment i) une comptabilité inadaptée des dépenses, des bons de paiements et des engagements non liquidés, ii) des pratiques non-conformes de gestion des achats et des actifs, et iii) des faiblesses dans le recrutement et l'évaluation des agents hors personnel.

AUD 3812 – Bureau régional de la FOA pour l'Amérique latine et les Caraïbes – Examen du cycle d'achats

La vérification visait essentiellement à déterminer si i) le Bureau gère correctement ses fonctions administratives et financières au regard de son cycle d'achats, et ii) si le Bureau possède les capacités adéquates pour apporter un appui administratif et opérationnel aux bureaux nationaux.

Les vérificateurs ont conclu que des contrôles internes efficaces étaient en place pour les sorties de fonds et le suivi financier des protocoles d'accord et des bons de commandes. Toutefois, ils ont émis les recommandations suivantes: i) renforcer les contrôles internes sur les procédures d'achat, ii) adopter les modalités d'assurance qualité établies à la section 507 du Manuel sur les protocoles d'accord et veiller à ce que la procédure et des examens soient documentés de manière adéquate, iii) veiller être cohérents dans la sélection des comptes subsidiaires vers lesquels des transactions similaires sont envoyées, et iv) améliorer l'enregistrement, le suivi et la manière de disposer des biens durables. Le manque important de personnel essentiel du à la vacance prolongée de postes du cadre organique et des services généraux, et notamment à l'absence d'un directeur et d'autres membres dans l'Unité administrative de soutien, a contribué aux faiblesses observées et altéré la capacité de l'unité à répartir les tâches de manière adaptée.

Le Bureau ne dispose pas actuellement des capacités adéquates et ne fournit pas d'appui opérationnel et administratif régulier aux procédures d'achat des bureaux nationaux. Début 2012, le Bureau de l'inspecteur général a réalisé, séparément et dans l'ensemble de l'institution, un examen du suivi des achats et protocoles d'accord réalisés sur le terrain (AUD 1412). L'examen a conclu à l'absence de tout système de suivi, et exploré diverses options pour remédier à la situation. Le Bureau de

l'inspecteur général a noté que la responsabilité des achats sur le terrain n'était pas clairement définie dans les politiques et procédures actuelles de l'Organisation (voir MS 502 & 507), puisque ni le Service des contrats et achats (CSAP), ni les Bureaux régionaux n'a été désigné ou ne dispose des ressources suffisantes pour endosser cette prérogative. La question étant en suspens, le Bureau de l'inspecteur général s'est abstenu de faire des recommandations sur le sujet.

Annexe A iv)

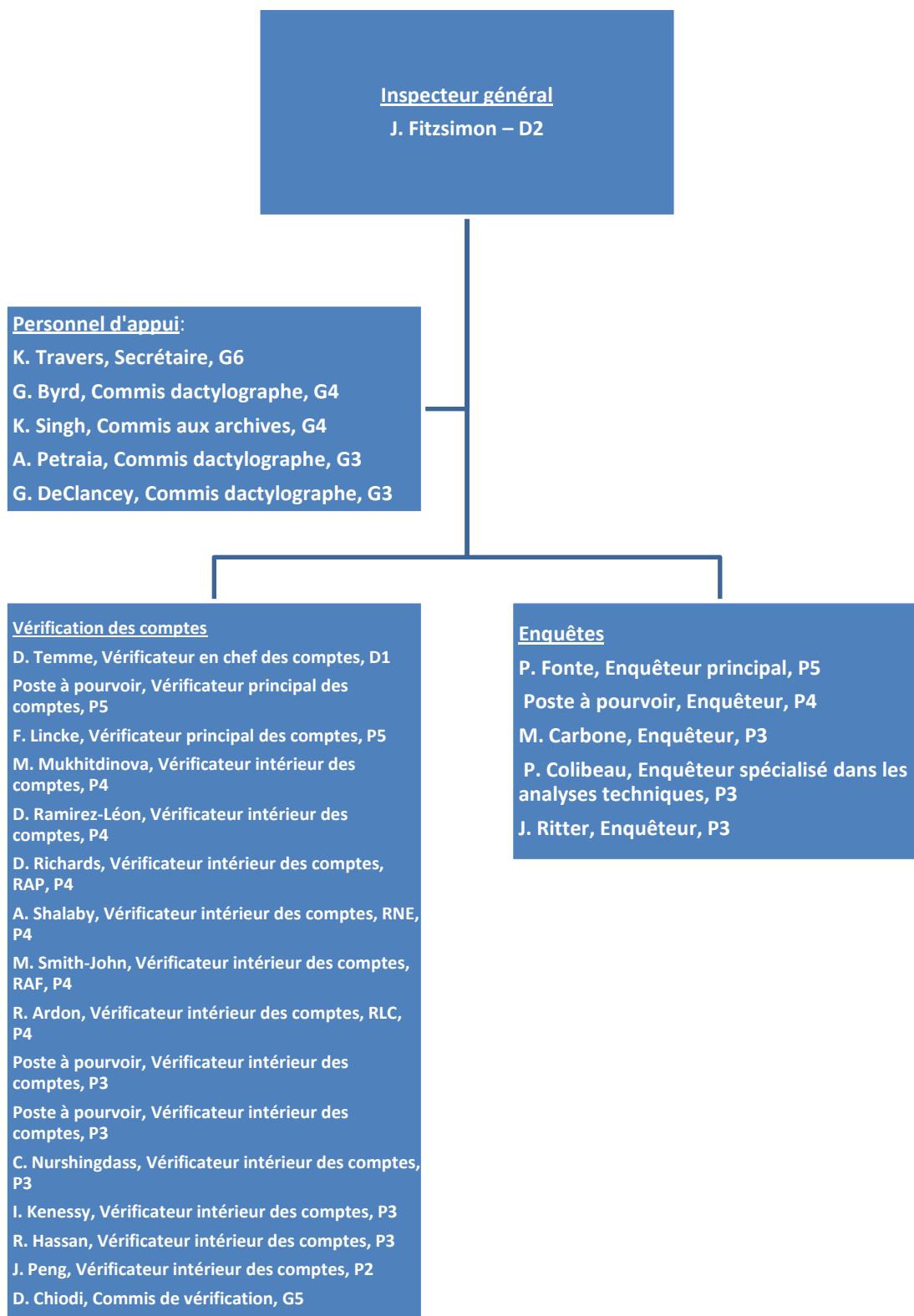
**Résumé des recommandations liées à des risques élevés et en suspens de longue date (antérieures à 2010)
(au 31 décembre 2012)**

Code du rapport	Intitulé du rapport	Recommandation
3102	Reprise après sinistre	Préparer un échéancier de tests réguliers de reprise après sinistre permettant de s'assurer que le Plan est complet, exact et à jour. Les procédures doivent être testées au moins une fois par an et les résultats, minutieusement documentés.
3102	Reprise après sinistre	Mettre à jour l'étude réalisée en 1998, puis élaborer et mettre en œuvre un plan complet de reprise des activités d'information après sinistre, que l'on inscrira dans le cadre de deux stratégies à l'échelle de l'Organisation, la première pour les technologies de l'information et la seconde pour la continuité des activités. Le Plan de reprise des activités d'information après sinistre devrait tenir compte de l'évaluation des risques, des effets sur l'activité et de l'analyse coûts-avantages, et doit être tenu à jour en permanence. .
3504	Établissement des rapports financiers destinés aux donateurs – questions de procédure générales	Produire un manuel complet de comptabilisation des projets.
0109	Principales difficultés rencontrées par les bureaux régionaux pour faire face aux priorités régionales	Établissement d'une liste d'indicateurs de performance destinés à évaluer les bureaux régionaux sur la manière dont ils font face à leurs responsabilités.
1409	Analyse des procédures disciplinaires: régularité des décisions et des procédures	Actualisation des sections MS 330 et MS 303 du Manuel administratif en y intégrant la définition de «faute grave» et de «négligence».
	Mozambique	
1710	Centre des services communs	<p>Modification de la politique actuelle de fixation des salaires des ressources humaines hors personnel pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Etablir une procédure en deux temps: 1) évaluation du niveau d'intervention et 2) détermination de la rémunération correspondante <input type="checkbox"/> Développer une terminologie standard pour la description des compétences requises dans les TdR des ressources humaines hors personnel <input type="checkbox"/> Etablir un barème de rémunération officiel pour les ressources humaines hors personnel (mensuelle pour les missions de longue durée et journalière pour les contrats courts) qui classerait les missions en fonction des qualifications et de l'expérience requise, ainsi que d'autres

		<p>paramètres si nécessaire (expérience antérieure, conditions de travail ou de sécurité du lieu d'affectation, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Etablir une liste formelle des conditions justifiant une rémunération supérieure au barème établi (dérogations), ainsi que des documents nécessaires (ces cas seront sans doute toujours rapportés a posteriori, mais soumis à une surveillance régulière des services communs). Dans ces cas, il revient généralement à la division demandeuse d'apporter la documentation prouvant qu'aucune alternative moins coûteuse n'était envisageable</p> <p><input type="checkbox"/> D'autres critères, tels que le salaire antérieur, peuvent être utilisés exceptionnellement (ex: pour les missions qui ne rentrent pas dans les barèmes établis) ou de manière complémentaire, pour déterminer un échelon au sein d'une même catégorie. Ces recours doivent être dûment documentés afin d'éviter les inégalités entre employés.</p>
1710	Centre des services communs	Parallèlement à la recommandation ci-dessus, délégation du recrutement des agents hors personnel à chaque division.
3410	Continuité des opérations	Lancement d'un projet visant à établir un cadre de continuité des opérations, commun à l'ensemble de l'Organisation et qui intégrerait les orientations de ce rapport et d'autres bonnes pratiques.

Annexe B i)

**Bureau de l'Inspecteur général
Organigramme (décembre 2012)**



Annexe B ii)

Bureau de l'Inspecteur général

Tableau des effectifs au mois de décembre 2011

	<u>Classe</u>	<u>Homm</u> <u>es</u>	<u>Femmes</u>	<u>Postes</u> <u>vacants</u>	<u>Total</u>
Inspecteur général	D2	1			1
<u>Vérificateurs des comptes</u>					15
Vérificateur en chef des comptes	D1	1			
Vérificateurs principaux des comptes	P5	1		1	
Vérificateurs régionaux	P4	3	1		
Vérificateurs	P4	1	1		
Vérificateurs	P3	1	2	2	
Vérificateur	P2		1		
<u>Enquêteurs</u>					5
Enquêteur principal	P5	1			
Enquêteur	P4			1	
Enquêteurs	P3	1	2		
		10	7	4	21
<u>Commis de vérification</u>	G5		1		1
<u>Personnel de secrétariat et de soutien administratif</u>					5
Secrétaire	G6		1		
Commis / dactylographe	G4		1		
Commis aux archives	G4	1			
Commis / dactylographes	G3	1	1		
		12	11	4	27

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

<u>Pays</u>	<u>Siège</u>	<u>Région</u>	<u>Services généraux</u>	<u>Total</u>
Argentine		1		1
Australie		1		1
Chine		1		1
Égypte		1	1	2
France		1		1
Allemagne		1		1
Honduras			1	1
Inde			1	1
Italie		1	3	4
Jamaïque			1	1
Maurice		1		1
Espagne		1		1
Royaume- Uni			1	1
États-Unis		3	1	5
Ouzbékistan		1		1
Postes vacants		4	0	4
		17	4	6
				27

LISTE DES SIGLES

CCI – Corps commun d’inspection du Système des Nations Unies
CIO – Division de l’informatique
CNPMT – Cadre national sur les priorités à moyen terme
CS – Département des services internes, des ressources humaines et des finances
CSA – Division des services administratifs
CSAP – Service des contrats et achats
CSC – Centre des services communs (Budapest)
CSF – Division des finances
ERCU – Unité des opérations d’urgence et de réhabilitation et de la coordination
FPMIS – Système d’information sur la gestion du Programme de terrain
GAR – gestion axée sur les résultats
IIA – Institute of Internal Auditors
LEG – Bureau des affaires juridiques et de l’éthique
OED – Bureau de l’évaluation
OIG – Bureau de l’inspecteur général
OSD – Bureau de l’appui à la décentralisation
OSP – Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources
PAI – Plan d’action immédiate
PEMS – Système de gestion et d’évaluation de la performance
PTB – Programme de travail et budget
REU – Bureau régional pour l’Europe et l’Asie centrale
SMGR – système mondial de gestion des ressources
UN-RIAS – représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies