F

联合国粮食及农业组织 | Food and Agriculture Organization of the United Nations | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture | Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura | منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

COMITÉ FINANCIER

Cent soixante-sixième session

Rome, 27-31 mars 2017

Rapport annuel de l'Inspecteur général – 2016

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

Thierry Rajaobelina
Inspecteur général, OIG
Tél: +3906 5705 4884

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

ms522

RÉSUMÉ ET OBSERVATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

- L'Inspecteur général a le plaisir de soumettre au Comité financier son rapport annuel au Directeur général pour l'année 2016. Ce rapport contient des informations sur les travaux de vérification, d'enquête et d'inspection, et sur la gestion interne du Bureau de l'Inspecteur général (OIG) en 2016.

- Depuis 2010, les activités de vérification du Bureau reposent sur un plan à évolution continue dont l'objectif est de faire en sorte que la gestion de tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée, tels qu'ils figurent dans le registre des risques mis à jour par le Bureau, soit examinée selon un cycle défini (actuellement de trois exercices biennaux compte tenu des ressources dont dispose le Bureau), et cela de manière indépendante et en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO. En 2016, le Bureau s'est penché notamment sur la mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO dans les bureaux décentralisés.

- Le rapport annuel fournit des informations détaillées sur les résultats des vérifications et des enquêtes réalisées par le Bureau en 2016, qui s'inscrivent dans le droit fil des constatations faites l'année passée. Le Bureau estime que les mesures prises en 2016 dans le cadre du processus de transformation de la FAO ont été positives et que l'Organisation est globalement plus axée sur les résultats, plus consciente des risques et plus transparente. En même temps, les travaux menés par le Bureau en 2016 indiquent qu'il reste d'importants problèmes à résoudre dans un certain nombre de domaines essentiels à la durabilité de la transformation de l'Organisation et à l'obtention de gains d'efficience.

Observations du Directeur général

- Le Directeur général se félicite du travail de vérification, d'enquête et d'inspection que le Bureau a accompli, ainsi que des avis sur les politiques qu'il a donnés, qui ont contribué à la gestion et à la gouvernance de l'Organisation. Les hauts dirigeants de l'Organisation sont tenus de veiller à ce que la mise en œuvre des recommandations convenues du Bureau soit appropriée, laquelle fait l'objet d'un examen périodique au cours de l'année ainsi qu'en fin d'année. Il s'agit notamment des recommandations concernant les domaines importants examinés par le Bureau en 2016. À cet égard, il est indiqué que suite à la résolution formulée à la Réunion de direction de haut niveau tenue en janvier 2017, l'Organisation dans son ensemble a entrepris une démarche concertée visant à mettre en œuvre les recommandations les plus cruciales. Conformément à la demande émise par le Comité financier à sa cent quarante-huitième session, le rapport établi par la direction sur l'état d'avancement des mesures prises pour appliquer les recommandations sur les risques élevés qui sont en suspens de longue date a été ajouté, pour référence, à l'Annexe E du Rapport annuel de l'Inspecteur général. D'autres informations pourront être apportées par les représentants de la direction à la cent soixante-sixième session du Comité financier, et l'état d'avancement des mesures prises pour appliquer les recommandations sera présenté dans les rapports d'activité périodiques du Bureau soumis au Directeur général.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est prié de prendre note du Rapport annuel de l'Inspecteur général – 2016.

Projet d'avis

Le Comité financier:

- **a apprécié la qualité du rapport et l'analyse des questions présentées, qui couvraient l'éventail complet des responsabilités du Bureau de l'Inspecteur général, notant que les activités du Bureau de l'Inspecteur général présentées étaient particulièrement pertinentes et offraient un bon outil de gestion et de gouvernance de l'Organisation;**
- **a constaté avec satisfaction et encouragé la bonne coopération et la convergence de vues sur les questions de contrôle interne entre le Bureau de l'Inspecteur général et la direction, ainsi que les efforts visant à promouvoir l'amélioration effective des contrôles au moyen de mesures convenues dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi régulier;**
- **a pris note des systèmes d'action auxquels la FAO a recours lorsqu'une enquête aboutit à des conclusions défavorables;**
- **s'est félicité de la réponse positive du Directeur général au rapport.**

Bureau de l'Inspecteur général

Rapport annuel

2016

Faits saillants

Le présent rapport fait le point sur les activités menées par le Bureau de l'Inspecteur général (OIG, ci-après «le Bureau») de la FAO en 2016.

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

Depuis 2010, les activités de vérification du Bureau reposent sur un plan à évolution continue dont l'objectif est de faire en sorte que la gestion de tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée, tels qu'ils figurent dans le registre des risques mis à jour par le Bureau, soit examinée sur un cycle défini (actuellement de trois exercices biennaux), et cela de manière indépendante et en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO. Le Bureau s'efforcera de conserver ce cycle de trois exercices biennaux mais il lui sera peut-être difficile d'atteindre cet objectif compte tenu de ses ressources limitées.

Les vérifications formelles effectuées en 2016 ont notamment porté sur les domaines suivants: gestion de la trésorerie et des placements, services d'appui technique, gestion du risque de fraude, gestion des immobilisations, gestion des prestations et avantages pour le personnel, mobilisation de ressources, unité médicale et contrats liés aux produits d'information et activités promotionnelles. Comme les années précédentes, une grande partie des activités du Bureau a été consacrée aux opérations de terrain et d'urgence, en raison de la forte exposition aux risques que celles-ci entraînent pour l'Organisation. Ces vérifications sont effectuées dans le cadre de l'examen périodique du réseau de bureaux décentralisés de la FAO. En 2016, l'accent a été placé sur la mise en œuvre du cadre stratégique de la FAO dans les bureaux décentralisés. En outre, des rapports récapitulatifs sur la gouvernance, la responsabilité et le contrôle interne, ainsi que sur les programmes et les opérations du réseau de bureaux décentralisés, ont été élaborés afin de soulever les questions à résoudre à l'échelle de l'Organisation. D'autres vérifications inscrites dans le plan de travail 2016 ont été achevées début 2017.

En 2016, le Bureau a publié 31 rapports de vérification et trois rapports d'inspection destinés à diverses unités opérationnelles de la FAO. Par ailleurs, le Bureau a publié trois notes de synthèse sur des questions diverses, à l'intention de la direction. Les rapports de vérification ont permis d'adresser à la direction – qui en a accepté plus de 98 pour cent – 306 mesures convenues / recommandations (dont cinq présentées dans des notes de synthèse) et 166 problèmes de conformité, l'ensemble visant à renforcer la gestion des risques, les procédures de contrôle interne et les processus de gouvernance de l'Organisation.

Le Bureau a classé 99 cas (91 affaires et huit demandes d'avis) après examen par l'unité chargée des enquêtes et a publié au total dix rapports d'enquête et 11 notes de synthèse. Il continue de travailler en collaboration avec la direction afin de renforcer certains éléments du cadre d'intégrité de l'Organisation.

Le rapport annuel fournit d'autres informations sur les résultats des vérifications internes et des activités d'enquête menées par le Bureau en 2016. Ce dernier constate que les mesures mises en œuvre en 2016 dans le cadre des initiatives en cours de transformation de la FAO ont été positives et que l'Organisation est globalement plus axée sur les résultats, plus consciente des risques et plus

transparente. D'autres améliorations ont été apportées au cadre d'intégrité de la FAO, et la direction a bien tenu compte des résultats des enquêtes menées sur des cas de faute de membres du personnel ou de tiers.

En même temps, les vérifications menées par le Bureau en 2016 indiquent qu'il reste d'importants problèmes à résoudre dans un certain nombre de domaines essentiels à la durabilité de la transformation de l'Organisation et à l'obtention de gains d'efficience (voir la synthèse au paragraphe 10, Risques pour la FAO et tendances).

En décembre 2016, six postes de fonctionnaire du cadre organique étaient vacants au Bureau de l'Inspecteur général (quatre postes de vérificateur intérieur des comptes et deux postes d'enquêteur de classe P3). Deux de ces postes ont été pourvus début 2017, et la procédure visant à pourvoir les autres était engagée.

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

Bureau de l'Inspecteur général

Rapport annuel

2016

Table des matières

Paragraphes

Introduction..... 1

Mandat et mission..... 2-7

Déclaration d'indépendance…….. 8

Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau..... 9

Risques pour la FAO et tendances..... 10-21

Mise en œuvre du plan de vérification fondé sur les risques 22-31

Recommandations ou mesures convenues, et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications internes……...……... 32-40

Enquêtes sur les cas de fraude et autres fautes……..41-60

Inspections et autres services consultatifs 61-65

Mise en œuvre de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'Inspecteur général..... 66-67

Gestion des activités et des capacités internes du Bureau…….…68-78

Maximisation du périmètre et harmonisation des activités de contrôle grâce à la coordination et à la collaboration avec d'autres organes de contrôle ……..79-90

Annexes

Annexe A – Catégories de risques figurant au registre des risques de l'Organisation mis à jour par le Bureau et couvertes par des vérifications achevées ou en cours fin 2016

Annexe B – Activités de vérification des bureaux décentralisés

Annexe C – Rapports publiés en 2016 au titre de la politique de la FAO en matière de communication

Annexe D – Résumé des résultats des rapports de vérification et d'inspection publiés en 2016

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

Annexe F – Organigramme du Bureau de l'Inspecteur général

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

Annexe H – Liste des sigles

Introduction

1. Le présent rapport au Directeur général fait le point des activités de contrôle menées par le Bureau de l'Inspecteur général (OIG, ci-après «le Bureau») en 2016. Conformément aux modalités de contrôle de la FAO, il est également mis à la disposition du Commissaire aux comptes, du Comité de vérification de la FAO et du Comité financier, ainsi que du grand public, qui peut le consulter sur le site web de l'Organisation.

Mandat et mission

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

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

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

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

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

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

Déclaration d'indépendance

8. Durant l'année 2016, le Bureau a conduit ses activités spécialisées en toute indépendance au sein de l'Organisation. Il a consulté la direction au moment de la planification des activités de vérification, d'inspection, d'enquête ou autres, conformément aux règles établies. Ces consultations n'ont aucunement porté atteinte à son indépendance.

Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau

9. La Charte du Bureau prévoit que l'Inspecteur général peut, à sa discrétion, présenter au Comité financier un rapport de vérification ou un rapport sur toute autre question accompagnés des observations du Directeur général et mis à la disposition des États Membres intéressés. Aucun rapport de ce type, autre que le rapport annuel, n'a été présenté en 2016.

Risques pour la FAO et tendances

10. Durant l'année 2016, la FAO a progressé dans la mise en œuvre des changements transformationnels visant à renforcer encore l'Organisation et à améliorer l'exécution et l'impact de ses programmes, en tenant compte des enseignements tirés des activités menées en 2015. Les activités menées par le Bureau en 2016 ont fait ressortir des résultats positifs, mais aussi des défis restant à relever, comme décrit dans ce qui suit.

11. Progrès sur la voie d'un programme d'activités mieux ciblé et plus axé sur les résultats. Dans un examen présenté début 2016, le Bureau recensait un certain nombre d'éléments positifs, ainsi que plusieurs défis sur lesquels le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et les fonctionnaires de haut niveau devaient continuer de porter leur attention. Il s'agissait notamment de préciser les rôles et les responsabilités en matière de suivi et d'établissement de rapports, de définir le rôle des responsables de l'exécution des initiatives régionales et de mener à bien la planification des effectifs lancée dans le cadre de la planification des activités opérationnelles. En conséquence, l'Organisation a mis en œuvre d'autres changements importants afin de promouvoir la réalisation des objectifs stratégiques (OS). Plus particulièrement, elle a créé un poste de Directeur général adjoint (Programmes) qui chapeaute les équipes chargées des programmes stratégiques, le Département de la coopération technique, la Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités, les bureaux de liaison, ainsi que le Bureau du Statisticien en chef nouvellement mis en place, tel qu'approuvé par le Conseil à sa cent cinquante-cinquième session. En outre, après avoir tiré les enseignements du premier exercice biennal de mise en œuvre du nouveau cadre stratégique, OSP s'est attaché à améliorer l'intégration des bureaux décentralisés lors de la phase de planification des activités relatives aux objectifs stratégiques, ainsi que l'alignement du cadre de résultats sur les cadres de programmation par pays et les opérations sur le terrain. Le Bureau continuera de suivre cette évolution durant l'année 2017.

12. Gestion du risque de fraude. Le Bureau a mené à bien un examen de haut niveau des risques de fraude financière et d'autres pratiques de corruption à la FAO, ainsi que des mesures d'atténuation qui ont été prises. Il est impossible d'empêcher toute fraude, mais il existe des moyens de limiter les risques en la matière, et d'augmenter les chances de détecter ces pratiques. C'est uniquement par des efforts consentis avec diligence et constance qu'une organisation peut se protéger contre les fraudes majeures. Le Bureau a conclu que l'approche de la FAO en matière de gestion du risque de fraude était fragmentaire. En l'absence de «seconde ligne de défense» dans la surveillance mise en place à la FAO, le Bureau ne peut pas formuler d'avis à l'heure actuelle sur l'efficacité globale des contrôles existants. Le Bureau estime qu'il faudrait en premier lieu élaborer un programme complet de gestion des risques de l'organisation, qui devrait comprendre une solide composante de lutte contre la fraude. La mise en œuvre du cadre de contrôle interne récemment approuvé donnera l'occasion de souligner l'importance du renforcement des fonctions qui constituent la seconde ligne de défense de l'Organisation. Le Bureau se penchera de nouveau sur ce sujet lors du prochain exercice biennal.

13. Fonction de trésorerie de la FAO. L'Organisation est exposée à des risques importants dans divers domaines – gestion des opérations de change, risque de contrepartie (risque que l'autre partie à un contrat ne remplisse pas ses obligations), reconstitution des comptes d'avances de caisse (risque de fournir trop de fonds, ce qui peut conduire une exposition inutile aux risques spécifiques des pays et aux risques de contrepartie et de change), et suivi des opérations. Il est en outre nécessaire de renforcer l'environnement de contrôle général au sein de la Division des finances, par une meilleure documentation des procédures, directives, rôles et responsabilités. Durant le deuxième trimestre, le Bureau a travaillé aux côtés de la direction de la Division des finances à l'élaboration d'un plan d'action destiné à remédier aux carences relevées.

14. Gestion des placements. L'équipe de vérification a conclu que la FAO avait mis en place un cadre solide pour gérer ses placements, lesquels s'élèvent à 1,4 milliard d'USD. Plus particulièrement, les mécanismes de gouvernance existants, à savoir le Comité des placements (interne), le Comité consultatif pour les placements (externe) et l'examen annuel réalisé par le Comité financier, permettent une surveillance fiable des placements. Cependant, elle a également mis en évidence des domaines dans lesquels des améliorations devaient être apportées sans tarder. Elle a notamment constaté l'absence de procédures et/ou de méthodes documentées pour certaines activités, telles que: la sélection et l'administration des gestionnaires externes et des conseillers, le suivi des gestionnaires externes, le contrôle de la diligence attendue de ces derniers et les visites d'inspection. La vérification a également permis de constater que les gestionnaires externes chargés des placements n'étaient pas sélectionnés conformément aux procédures d'achats de la FAO, et que ces contrats devaient donc être régularisés. Elle a en outre révélé l'absence de séparation adéquate des fonctions associées à la procédure de paiement des gestionnaires externes chargés des placements. Le Bureau a constaté avec satisfaction que la Division des finances avait déjà commencé à prendre des mesures pour remédier aux lacunes relevées.

15. Mobilisation des ressources. La vérification de la fonction de mobilisation des ressources a montré que cette dernière remplissait ses objectifs. Les dispositifs de gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes mis en place par la direction de haut niveau étaient bien conçus et fonctionnaient comme prévu. Il restait toutefois trois grands domaines qui appelaient une attention de la direction et dans lesquels le Département de la coopération technique était convenu de prendre des mesures:

- renforcement de la responsabilité des parties prenantes concernées dans la réalisation des cibles définies d'un commun accord;
- élaboration et utilisation d'outils de planification aux niveaux mondial et régional pour la définition de cibles stratégiques en matière de mobilisation des ressources;
- réponse aux déficits de capacités au niveau des bureaux décentralisés.

16. Gestion des actifs. L'équipe de vérification a mis en évidence plusieurs lacunes dans les contrôles, et a conclu que d'importants travaux devaient être entrepris pour gérer efficacement les actifs de la FAO. Des problèmes ont été constatés dans divers processus de gestion des actifs, liés à la fois à la conception de certains contrôles essentiels et à l'efficacité avec laquelle ceux-ci sont mis en œuvre. La Bureau estime que la direction devrait en priorité:

- définir des modalités officielles en matière de gestion des actifs;
- améliorer les contrôles du processus d'ajout d'actifs;
- examiner les dépenses pour déterminer et corriger les erreurs d'enregistrement;
- modifier le module de cession d'actifs du Réseau d'information des bureaux de pays (COIN) afin de renforcer les contrôles;
- élaborer, proposer et mettre en œuvre un système d'étiquetage des actifs;
- clarifier les rôles et les responsabilités dans le transfert de propriété des équipements informatiques du Siège.

17. Programmes et opérations dans les bureaux de pays. Ces dernières années, la FAO a opéré une décentralisation et une réorganisation à grande échelle afin de renforcer l'impact du travail de l'Organisation en mettant l'accent sur les résultats, notamment au niveau des pays. Un cadre commun de résultats a été défini à cet effet, qui comprend un certain nombre de produits et de résultats partagés auxquels contribuent tous les bureaux de pays. Parmi les autres évolutions clés dans la structure et le réalignement de l'Organisation figurent le cadre stratégique révisé, l'amélioration des systèmes d'information de gestion (GRMS, SIG et FPMIS, notamment) et de nouveaux dispositifs et outils de gouvernance et de gestion, tels que le tableau de bord de résultats du SIG, la politique en matière de responsabilités, la politique de gestion des risques et le cadre de contrôle interne. Les principales directives ont été actualisées, notamment les manuels relatifs au cycle des projets et aux CPP.

18. Dans l'ensemble, les vérifications des programmes et opérations ont permis de constater des résultats satisfaisants concernant pour 59 pour cent des critères d'évaluation relatifs aux activités de liaison, de communication et de programmation par pays (domaine de vérification A), et pour 61 pour cent des critères relatifs à la gestion du programme et aux opérations des programmes de terrain (domaine de vérification B). Le Bureau a également mis en évidence un certain nombre de lacunes dans les bureaux de pays, et des rapports récapitulatifs ont été élaborés afin de soulever les questions à résoudre à l'échelle de l'Organisation. Dans le domaine de vérification A, deux points appelaient une attention particulière de la part de l'Organisation: i) liaison et plaidoyer et ii) faisabilité des CPP et mobilisation des ressources. La définition d'indicateurs de performance mesurables et convenus applicables aux Représentants de la FAO et un processus d'assurance qualité renforcé et cohérent dans les bureaux régionaux et les unités du Siège offriraient aux fonctionnaires de haut niveau des moyens de contrôle renforcés à cet égard. Dans le domaine de vérification B, les résultats des bureaux de pays étaient jugés insatisfaisants s'agissant d'activités telles que le suivi des opérations et l'établissement des rapports. Le Bureau a constaté qu'un grand nombre de carences en matière de contrôle étaient liées en définitive à des lacunes dans la responsabilité et le contrôle interne.

19. Gouvernance, responsabilité et système de contrôle interne dans les bureaux de pays. Parmi les problèmes systémiques et généraux identifiés figurent:

- la définition d'objectifs mesurables et convenus pour les bureaux de pays et les Représentants de la FAO afin de permettre une évaluation de la performance axée sur les résultats;
- l'alignement des structures et des ressources des bureaux de pays sur les besoins des programmes de terrain, notamment la mise en place de fonctions clés, comme le suivi et l'évaluation, la mobilisation des ressources et les communications, lorsque cela s'avère nécessaire;
- un financement proportionné des bureaux de pays, mis à leur disposition à l'avance, notamment pour les nouveaux bureaux ou ceux qui restructurent leurs programmes de terrain;
- les modalités et les ressources pour évaluer, communiquer et faire remonter les risques de manière régulière;
- l'attitude envers l'environnement de contrôle et la connaissance de la nature des contrôles;
- la répartition des tâches et de la charge de travail, ainsi que la séparation des fonctions dans les bureaux de pays, dans différents scénarios de dotation en personnel;
- l'exactitude et l'exhaustivité des données saisies dans les systèmes d'information de gestion de l'Organisation.

20. La direction de la FAO est consciente des carences susmentionnées au niveau des bureaux de pays et de l'existence, dans les précédents rapports récapitulatifs consacrés aux programmes et opérations ainsi qu'aux questions financières et administratives, de plusieurs mesures convenues qui sont essentielles pour y remédier.

21. Services d'appui technique (SAT). Du fait de l'absence de prise en main des aspects financiers sous-jacents relatifs aux SAT, il n'y a pas de consensus entre les parties prenantes sur la détermination des recettes de ces services. Les avis divergent quant à savoir si les recettes des SAT doivent être

mesurées sur une base annuelle ou biennale ou selon une autre périodicité, d'où une absence d'accord également sur la manière dont le taux de recouvrement des coûts liés aux SAT doit être calculé. Une méthode normalisée de calcul des taux de recouvrement garantirait la communication d'informations cohérentes et utiles pour la planification et le suivi des ressources des SAT utilisées pour assurer la qualité technique des activités de l'Organisation. Le Département de la coopération technique et le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources joueront un rôle de premier plan dans la coordination des mesures requises.

Mise en œuvre du plan de vérification fondé sur les risques

Approche de planification

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

23. En 2016, les activités de vérification interne menées par le Bureau visaient à mener à bonne fin le plan de vérification fondé sur les risques que celui-ci avait établi pour 2016-2017. Ce plan avait été élaboré au début de l'exercice biennal en tenant compte des éléments d'information communiqués par la direction et le Comité de vérification de la FAO, puis avait été approuvé par le Directeur général. Les priorités du plan ont été réévaluées régulièrement en 2016 et ajustées en tant que de besoin. Le plan repose sur un registre des risques, établi en 2009 en collaboration avec le cabinet Deloitte et avec la contribution de la direction, puis périodiquement mis à jour pour tenir compte des risques nouveaux et de l'évolution des priorités en la matière. Au fil des mises à jour, certains risques ont vu leur niveau de priorité relevé ou abaissé et d'autres ont été retirés ou ajoutés pour tenir compte de l'apparition de nouveaux risques, de mesures prises par la direction ou de nouvelles informations disponibles. La mise en œuvre du Plan de vérification fait l'objet d'un suivi dont il est rendu compte dans des rapports d'activité périodiques présentés au Directeur général. Elle est également suivie par le Comité de vérification interne, qui se réunit trois fois par an. La couverture des risques définis dans le plan demeure en outre l'un des principaux indicateurs de performance du Bureau.

24. Au 31 décembre 2016, le registre actualisé recensait 59 catégories de risques élevés, dont trois couvertes par le Bureau de l'évaluation. Sur les 56 catégories restantes, 35 devaient faire l'objet d'une vérification au titre du Plan de vérification fondé sur les risques 2016-2017. Sur ces 35 catégories répertoriées, huit sont soumises à une vérification annuelle (risques récurrents). Une partie des 21 catégories restantes a été examinée par le Bureau en 2014-2015, et les autres seront traitées lors du prochain cycle de planification du Bureau, en même temps que celles qui devaient être vérifiées pendant l'exercice 2016-2017, mais qui ne l'ont pas été (voir «Mise en œuvre du Plan de vérification» ci-après).

25. 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, en utilisant les résultats des autoévaluations des risques

entreprises par la direction et de sa propre analyse spécialisée pour ajuster et établir ses futurs plans de vérification fondés sur les risques.

Mise en œuvre du Plan de vérification

26. À la fin de 2016, le Bureau avait achevé les missions couvrant 15 des 35 catégories de risques élevés qui figuraient initialement dans le Plan de vérification fondé sur les risques 2016-2017. Les missions encore en cours à la fin de 2016 couvraient quatre catégories de risques élevés supplémentaires (Fonds pour l'environnement mondial, statistiques, achats et spécifications techniques). Les examens de deux autres catégories prévus en 2016 ont été reportés à 2017 (recrutement du personnel et objectifs de développement durable), tandis que l'examen prévu de la gouvernance informatique et de la stratégie relative aux technologies de l'information, qui couvrait quatre catégories de risques élevés supplémentaires, a été annulé, en accord avec la direction de la Division de l'informatique, au regard des évolutions et progrès importants dans ce domaine.

27. Le Bureau a continué de consacrer des ressources importantes à l'examen des activités de terrain, sur le plan i) de la gouvernance, de la responsabilité et des systèmes de contrôle interne, ii) des programmes et des opérations et iii) de la gestion financière et des pratiques administratives. Il a mené des missions de vérification auprès de 18 bureaux décentralisés durant l'année 2016. À titre d'objectif secondaire, le Bureau entend examiner tous les bureaux décentralisés importants au moins une fois tous les trois exercices biennaux, et les bureaux les plus grands ou ceux qui auront obtenu des résultats insatisfaisants, à une fréquence plus rapprochée encore. À l'heure actuelle, le Bureau est en voie d'atteindre cet objectif pour les trois exercices biennaux de la période 2012-2017 (voir l'annexe B). Cela pourrait, en revanche, se révéler plus difficile à l'avenir si les risques augmentent tandis que les ressources du Bureau demeurent inchangées.

28. Le Bureau a publié 31 rapports de vérification en 2016, dont 19 concernant des bureaux décentralisés (cinq pour des missions accomplies en 2015 et 14 pour des missions accomplies en 2016) (voir l'annexe C).

29. Ces rapports ont fourni des assurances et des avis à la direction. On trouvera à l'annexe D le résumé des résultats des rapports de vérification publiés en 2016.

30. Durant l'année 2016, le Bureau a adopté une nouvelle approche tendant à remplacer les recommandations issues des vérifications par des mesures convenues, afin de permettre une meilleure appropriation des résultats par la direction dès l'établissement des rapports. Les rapports publiés en 2016 comprenaient 306 recommandations ou mesures convenues à divers niveaux dont l'objectif était de renforcer la gestion des risques, les contrôles internes et les processus de gouvernance de l'Organisation. Les 19 rapports sur les bureaux décentralisés soulevaient 166 points de conformité que les directeurs des bureaux de terrain devaient régler.

Intégration des considérations de parité hommes-femmes

31. L'intégration des considérations de parité hommes-femmes est un élément permanent des plans de vérification annuels du Bureau. En 2016, le Bureau a continué d'évaluer, dans le cadre de tous ses examens de bureaux décentralisés, les progrès accomplis dans l'intégration de ces questions. En outre, une évaluation plus approfondie de l'intégration de la parité hommes-femmes dans la stratégie et le programme de terrain des bureaux des représentants a été réalisée dans le cadre des examens complets des bureaux de pays au Sénégal, en Jordanie, à Madagascar, au Yémen et au Népal, ainsi que du Bureau sous-régional pour l'Asie centrale (SEC) et du Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAP). Quelques-unes des principales constatations de ces examens sont résumées ci-après.

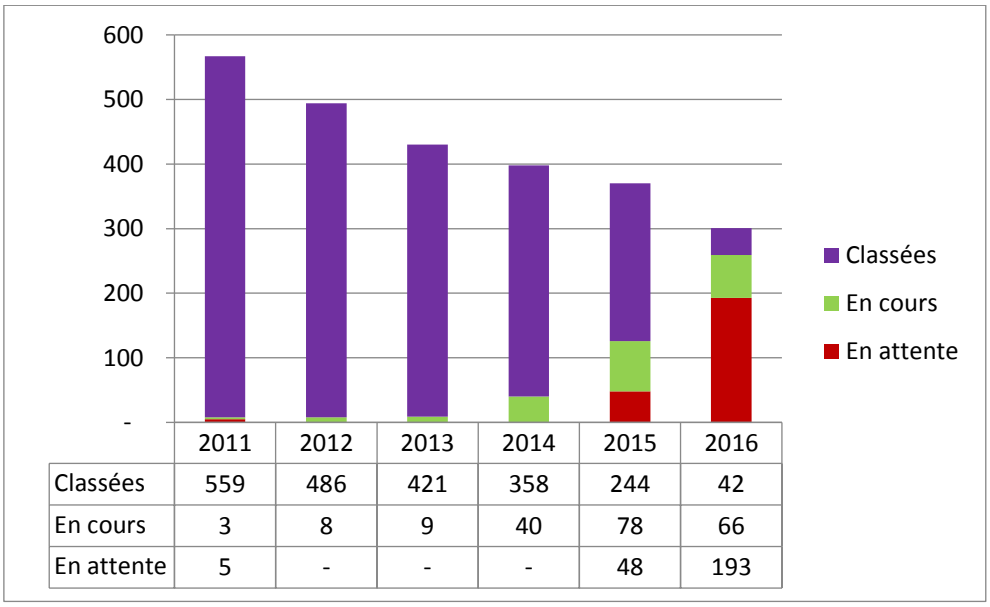
- Certains CPP ne comportaient pas d'indicateur de performance sur les considérations de parité hommes-femmes, ce qui confirmait l'absence d'intégration de ces questions dans la politique du gouvernement au moment où le CPP avait été élaboré.

- Une stratégie d'intégration des considérations de parité hommes-femmes n'est pas toujours en place, même si elle est mentionnée dans le CPP. En l'absence d'une telle stratégie, on court le risque que les interventions dans ce domaine soient incohérentes et mal coordonnées, et que l'impact général soit de ce fait moins important.
- Dans certains pays, le personnel local de la FAO reste peu familiarisé avec les concepts liés à l'intégration des considérations de parité hommes-femmes, d'où la prise en compte insuffisante de ces questions dans les programmes de terrain.
- Les ressources et capacités techniques en matière d'intégration des considérations de parité hommes-femmes restent inadéquates dans plusieurs pays. Les obstacles rencontrés sont l'absence de cadre de référence pour les points de contact concernant les questions de parité hommes-femmes, le temps insuffisant que ces derniers peuvent consacrer à ces questions, et le manque de formation et d'évaluations des capacités.

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

32. Comme l'indique la Figure 1 ci-après, au 17 février 2017, la direction avait classé 14 pour cent des recommandations / mesures convenues émises en 2016 et commencé à prendre des mesures pour 22 pour cent supplémentaires. Elle poursuivait également son action pour mettre en œuvre toutes les recommandations antérieures à 2016 encore en suspens, ayant déjà classé 66 pour cent des recommandations émises en 2015, 90 pour cent de celles de l'année 2014[1] et plus de 98 pour cent de celles antérieures à 2013. Soixante-dix recommandations émises en 2014 ou les années précédentes restaient à mettre en œuvre. Les informations recueillies sont issues des rapports établis par les entités contrôlées et ont fait l'objet, dans certains cas, d'une vérification par le Bureau soit au moment de leur publication, soit, plus souvent, lors d'un audit de l'unité ou de la fonction concernée effectué par la suite.

Figure 1. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations émises par le Bureau de 2011 à 2016 (d'après les informations communiquées par la direction au 17 février 2017)



	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Classées	559	486	421	358	244	42
En cours	3	8	9	40	78	66
En attente	5	-	-	-	48	193

[1] L'indicateur de performance du Bureau (10.2.A), tel qu'il figure dans le rapport à moyen terme de l'Organisation, tient compte de la mise en œuvre des recommandations figurant dans les rapports publiés dans les deux années précédant la date de clôture des comptes. On obtient ainsi un résultat de 90 pour cent à la fin de l'année 2016, pour une cible de 93 pour cent.

33. La Figure 2 ci-après indique la proportion de recommandations / mesures convenues classées en 2016 (c'est-à-dire effectivement mises en œuvre), par rapport au taux de classement des années précédentes, de 2008 à 2016.

Figure 2. Taux de classement des recommandations

	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012	Au 31/12/2011
2008	99 %	99 %	99 %	98%	98%	92%
2009	100%	99 %	99 %	97%	92%	88%
2010	100%	99 %	100%	99 %	96%	86%
2011	99 %	96%	97%	94%	82%	64%
2012	98%	92%	89%	68%	39%	
2013	98%	92%	83%	43%		
2014	90%	62%	33%			
2015	66%	15%				
2016	14%					

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

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

35. Étant donné que les recommandations résultent à plus de 73 pour cent de vérifications menées au niveau des unités fonctionnelles ou des unités de terrain de l'Organisation, une proportion élevée d'entre elles sont classées dans les catégories Risque moyen ou Risque faible. Il n'en reste pas moins qu'au niveau des unités fonctionnelles, ces recommandations sont très importantes pour renforcer le système de contrôle et améliorer l'efficience opérationnelle.

36. Comme le montre la Figure 3 ci-après, 32 des 455 recommandations en suspens formulées sur la période 2008-2016 sont classées dans la catégorie Risque élevé. Sur ces 32 recommandations, 21 ont été émises en 2016, six en 2015 et cinq lors des années précédentes.

Figure 3. Recommandations en suspens, par processus, pour la période allant de 2008 à 2016

Processus concerné	Risque élevé	Risque moyen	Risque faible	Total
Gouvernance, responsabilité et contrôles de gestion	13	88	22	123
Ressources humaines		30	32	62
Finances et opérations bancaires	8	25	20	53
Opérations	3	30	6	39
Achats		19	19	38
Gestion des actifs	2	26	8	36
Stratégie et planification	5	25	3	33
Systèmes d'information		27	5	32
Sensibilisation, liaison et communications	1	14	8	23
Voyages		6	3	9
Égalité entre les sexes		4		4
Sécurité		2		2
Questions juridiques		1		1
Total	32	297	126	455

37. Sur les 455 recommandations qui restent à mettre en œuvre, 70 ont été émises avant 2014 et sont donc considérées comme étant en suspens de longue date, c'est-à-dire soumises à des étapes de suivi plus rapprochées. On trouvera à la Figure 4 une synthèse des résultats par niveau de risque.

Figure 4. Recommandations en suspens de longue date, par niveau de risque

Année	Risque élevé	Risque moyen	Risque faible	Total
2008		2		2
2009		1		1
2010	1		1	2
2011		7	1	8
2012	1	4	3	8
2013	2	5	2	9
2014	1	21	18	40
Total	5	40	25	70
En %	7%	57%	36%	100%

38. Les cinq recommandations liées à des risques élevés antérieures à 2014 portent sur les points suivants:

- mise au point finale du cadre de continuité des opérations à l'échelle de l'Organisation et démarrage de la phase de mise en œuvre;
- mise en place d'un cadre de responsabilités pour le suivi des politiques au sein des différentes unités chargées des opérations, y compris des achats;
- mise en place d'une gouvernance efficace de l'appui du système mondial de gestion des ressources (GRMS) dans les unités opérationnelles;
- traitement des problèmes mis en évidence lors de l'examen de la gestion des infrastructures du Siège, ce qui inclut l'établissement de rapports périodiques sur la sécurité dans les locaux du Siège à l'intention des Organes directeurs;
- élaboration d'une proposition de plan de rénovation du complexe.

On trouvera de plus amples informations à l’annexe E.

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

40. En 2014-2016, en vue d'améliorer le taux de mise en œuvre des recommandations / mesures convenues issues des vérifications internes, le Directeur général a mis l'accent sur la responsabilité de l'encadrement supérieur, au niveau des sous-directeurs généraux, et un réseau de points de contact a été mis en place entre les différents départements pour assurer le suivi avec les responsables concernés et inciter à une mise en œuvre rapide des recommandations, aider aux vérifications et établir des rapports à l'intention du Bureau. Pour accélérer l'établissement des rapports, le Bureau a autorisé un accès web à la base de données dans laquelle il gère les recommandations / mesures convenues afin de permettre aux responsables et aux points de contact d'y mettre directement à jour les informations sur l'état d'avancement. En réponse à une recommandation du Comité de vérification de la FAO émise en

2016, le Bureau doit mettre en place une nouvelle politique d'information progressive en vertu de laquelle les sous-directeurs généraux et les points de contact des différents départements, ainsi que les directeurs généraux adjoints s'il y a lieu, recevront des rappels ou des alertes les informant que la date butoir de mise en œuvre d'une recommandation / mesure convenue approche ou est dépassée, respectivement. Le suivi des dates butoirs sera en outre affiné, et donc resserré, en étant relié aux dates convenues précisées dans les recommandations plutôt qu'à l'année de publication du rapport.

Enquêtes sur les cas de fraude et autres fautes

41. Le Bureau de l'Inspecteur général est chargé de promouvoir un climat d'intégrité dans toutes les opérations de l'Organisation en détectant les cas de fraude et autres fautes et en enquêtant sur les allégations ou indications de fraude et autres fautes commises par des membres du personnel de la FAO ou des partenaires, ou par des sous-traitants dans le cadre de leurs relations avec la FAO, et en favorisant une action préventive. Il 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. Le Bureau de l'Inspecteur général fournit des services consultatifs sur les questions liées à l'intégrité et conduit également d'autres inspections visant à établir des faits et exigeant des connaissances juridiques ou des compétences d'enquête spécialisées.

Procédure d'enquête

42. Le Bureau de l'Inspecteur général est chargé d'enquêter sur les allégations de faute, de fraude et d'autres pratiques de corruption, sur les représailles contre des membres du personnel de la FAO qui signalent des irrégularités ou collaborent à une vérification ou à une enquête du Bureau, ainsi que sur les allégations d'exploitation ou d'atteintes sexuelles. Ce mandat a été élargi début 2016 pour inclure les cas de harcèlement sur le lieu de travail, ainsi que l'administration du mécanisme d'examen des plaintes dans le cadre des Directives relatives à la gestion environnementale et sociale de l'Organisation.

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

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

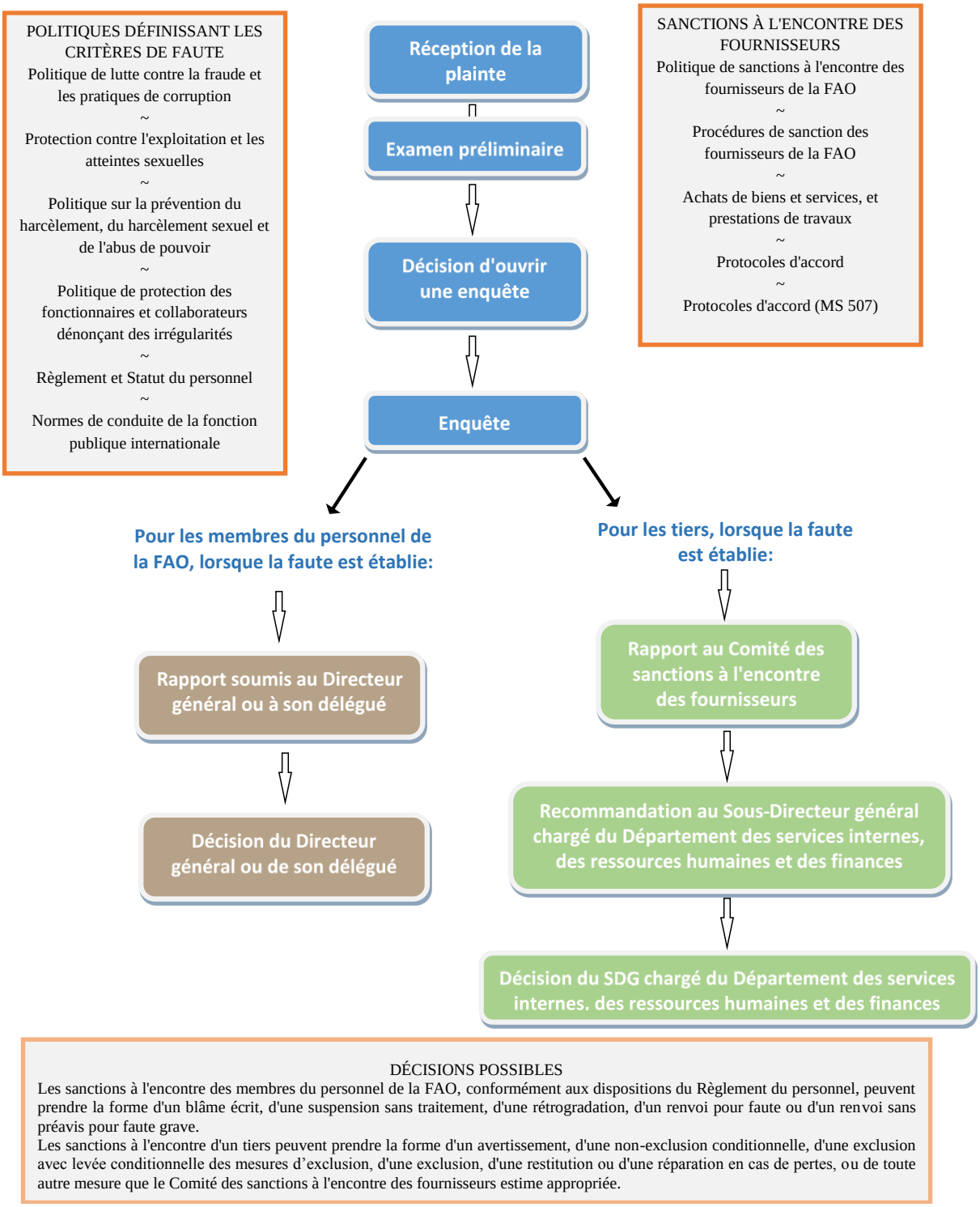
du Département des services internes, des ressources humaines et des finances, une recommandation indiquant si le tiers en question doit être sanctionné.

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

46. Si le Bureau trouve des éléments qui mettent en cause des membres du personnel de la FAO ou des tiers, il recommande à la direction de prendre les mesures administratives appropriées, le choix de ces mesures étant laissé à l'appréciation de la direction. Les mesures disciplinaires à l'encontre de membres du personnel de la FAO peuvent prendre la forme d'une suspension sans traitement, d'une rétrogradation ou d'un renvoi. Les mesures visant des tiers peuvent prendre la forme d'un avertissement, d'une non-exclusion conditionnelle, d'une exclusion ou du recouvrement des fonds perdus suite aux actes illicites commis par le tiers. Dans des affaires impliquant des tiers, le Bureau peut également recommander la suspension temporaire de fournisseurs afin de protéger les intérêts de l'Organisation jusqu'à l'émission d'une recommandation finale. Les responsabilités du Bureau en vertu de la Politique de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités comprennent la formulation de recommandations quant aux mesures de protection à prendre à l'égard de ces personnes, telles que la suspension d'une décision susceptible de constituer une mesure de représailles. À l'issue d'affaires de ce type, le Bureau peut également recommander que des mesures correctives soient décidées pour les personnes ayant coopéré aux vérifications et enquêtes qu'il a menées et ayant fait, ou risquant incessamment de faire, l'objet de représailles.

47. Pour s'assurer que les affaires sont hiérarchisées de manière appropriée, le Bureau utilise un système de triage qui tient compte i) de la gravité des éventuelles incidences négatives sur les activités et les objectifs de la FAO, ii) de l'incidence sur les finances de l'Organisation, iii) de l'incidence sur la réputation de l'Organisation, iv) d'autres faits (notamment la capacité de prévenir les pratiques répréhensibles à l'avenir, les ressources nécessaires pour mener l'enquête et la probabilité que l'affaire soit résolue). La décision d'ouvrir une enquête approfondie est prise par l'Inspecteur général en consultation avec l'enquêteur principal, au vu des résultats de l'examen préliminaire. Le graphique fourni à la Figure 5 ci-après présente la procédure d'enquête.

Figure 5. Présentation de la procédure d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général



Gestion du volume d'affaires liées à des plaintes

48. Le Bureau a commencé l'année 2016 avec 35 affaires ouvertes, comprenant au total 86 allégations. Durant l'année, le Bureau de l'Inspecteur général a reçu 103 nouvelles plaintes (comprenant 153 allégations), ce qui représente une progression de 27 pour cent par rapport à l'année

précédente, et neuf demandes d'avis ou de services consultatifs. Il a été en mesure de classer 91 plaintes (comprenant 150 allégations) et huit demandes d'avis ou de services consultatifs, dont celles reportées des années précédentes. La Figure 6 ci-après présente l'évolution du volume d'affaires sur les quatre dernières années.

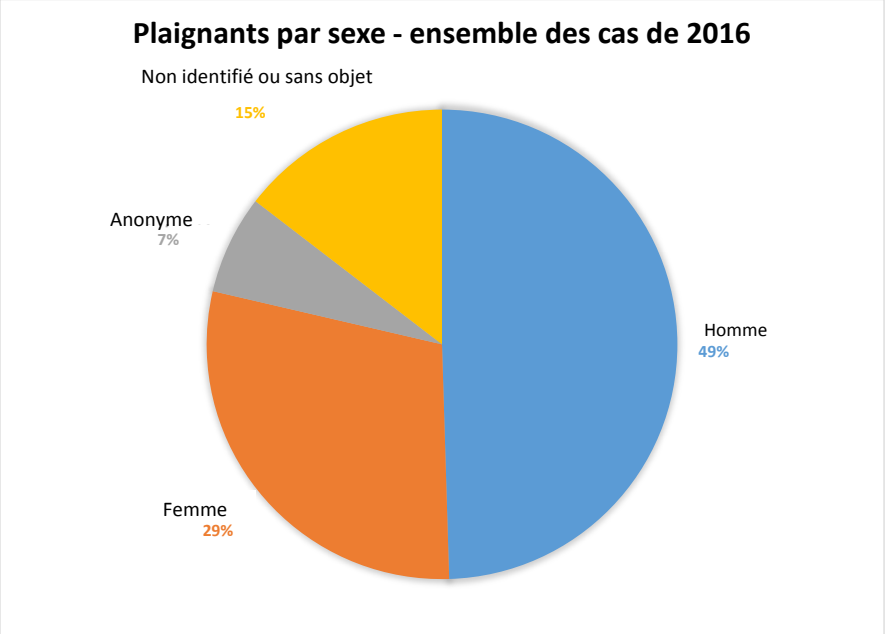
Figure 6. Comparaison des volumes d'affaires annuels

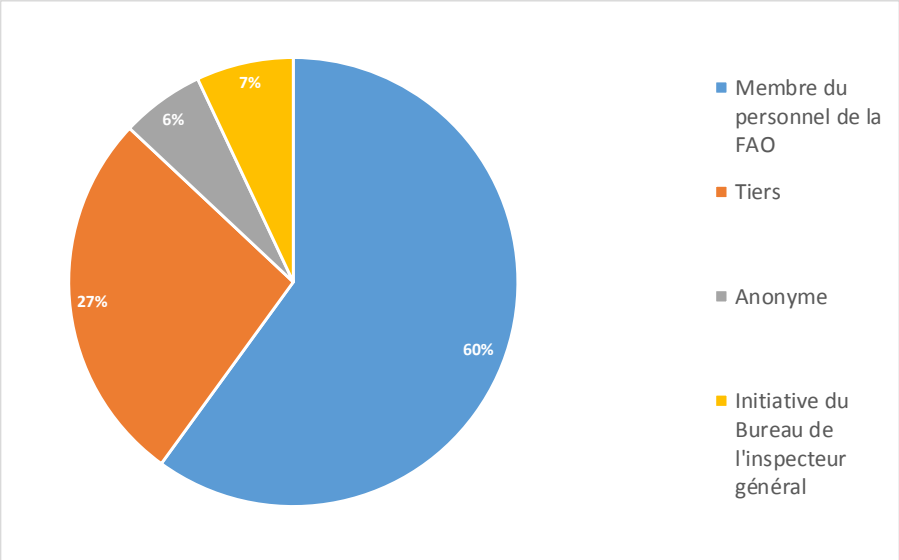
Volume d'affaires	2012	2013	2014	2015	2016
Plaintes reportées des années précédentes	35	20	27	35	35
Nouvelles plaintes	82	62	64	81	103
Total partiel	117	82	91	116	138
Nouveaux avis / services consultatifs	37	26	27	16	9
Total des cas (affaires et avis)	154	108	118	132	147
Plaintes classées	97	65	53	79	91
Avis / services consultatifs classés	37	16	30	16	8
Volume d'affaires restant	20	27	35	35	48

Origine des plaintes

49. Comme le montre la Figure 7 ci-après, la majorité des plaintes reçues par le Bureau émanait de membres du personnel; venaient ensuite les plaintes de tiers, les transmissions internes d'affaires découvertes lors des vérifications, des inspections et des activités de conseil menées par le Bureau, et les communications anonymes. La majorité des plaintes ont été déposées par des hommes, mais vu que les données n'ont jamais été ventilées par sexe auparavant, il faudra attendre de disposer de données de comparaison sur plusieurs années pour pouvoir dégager des tendances.

Figure 7. Origine des plaintes en 2016, ventilées par sexe





Types d'affaires

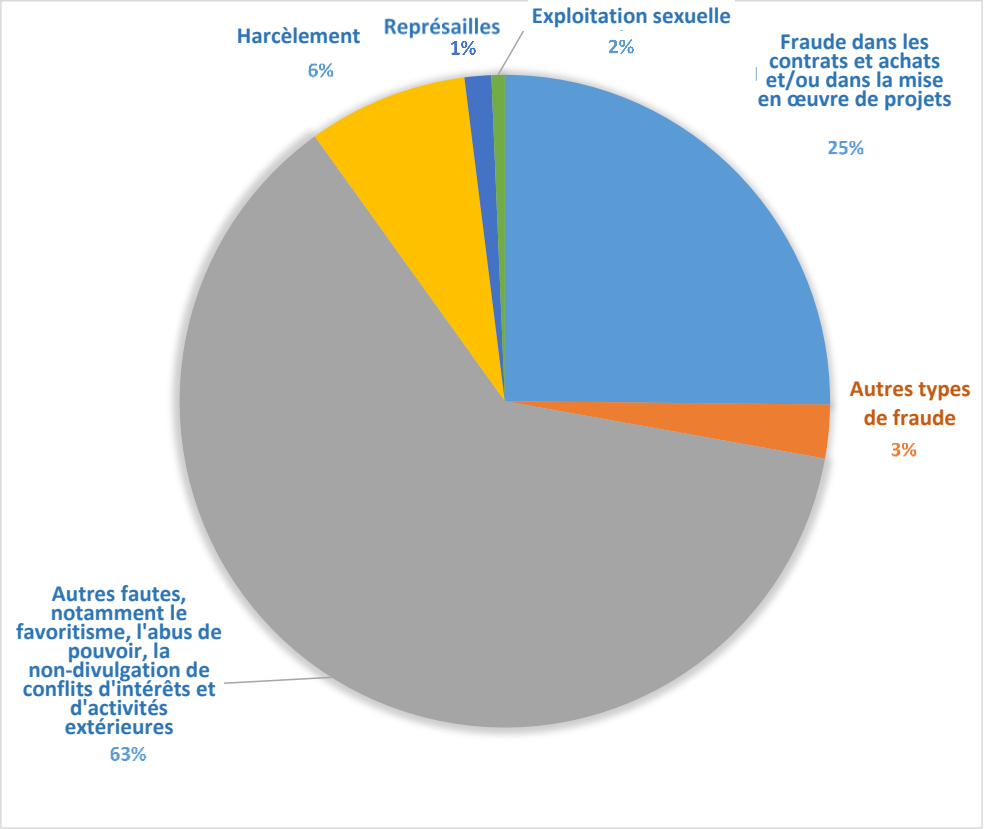
50. La Figure 8 présente la ventilation par type des allégations reçues en 2016. Il est important de noter qu'une même plainte déposée auprès du Bureau peut comporter plusieurs allégations. La classification initiale des allégations repose sur les premières informations reçues par le Bureau. En cours d'enquête, celui-ci peut être amené à modifier cette classification en fonction des éléments découverts.

51. Le mécanisme d'examen des plaintes prévu dans les Directives en matière de mesures de protection environnementale et sociale de l'Organisation n'a été mis en place que début 2015; il prévoit un certain nombre d'étapes à suivre au niveau du projet ou de l'Organisation avant tout dépôt de plaintes auprès du Bureau et, à la fin de 2016, le Bureau n'avait encore reçu aucune plainte dans le cadre de ce mécanisme.

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

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

Figure 8. Types des allégations de faute reçues



Issue des affaires

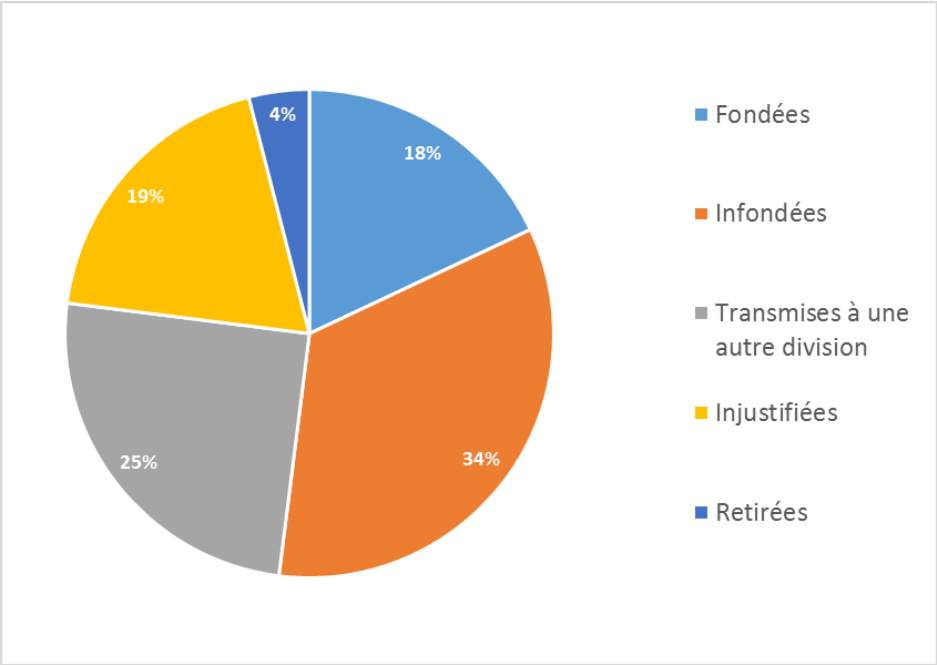
53. Chaque enquête du Bureau se conclut par une décision qui définit les allégations comme:

- fondées – les éléments de preuve recueillis sont suffisants pour établir la véracité des faits allégués et conclure qu'il y a eu acte frauduleux ou faute;

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

54. La Figure 9 ci-après indique quelle a été l'issue des 91 affaires classées en 2016, conformément aux conclusions décrites précédemment. Au cours d'un examen préliminaire ou d'une enquête approfondie, le Bureau de l'Inspecteur général peut recueillir des éléments de preuve suffisants pour établir que les allégations sont infondées, disculpant ainsi les membres du personnel de la FAO ou les tiers visés par les allégations d'irrégularité. Cette issue est aussi importante pour l'Organisation que pour les membres du personnel de la FAO et pour les tiers.

Figure 9. Issue des plaintes classées en 2016



55. Sur les 91 affaires classées en 2016:

- seize ont été classées comme fondées à l'issue des investigations menées par le Bureau de l'Inspecteur général;
- dix-sept ont été classées comme injustifiées après qu'il a été déterminé qu'aucune irrégularité n'avait eu lieu (allégation fausse, aucune activité frauduleuse ni faute);
- trente et une ont été classées comme infondées;
- trente-trois ont été soit transmises à d'autres divisions de la FAO – le Bureau ayant déterminé que les cas ne relevaient pas de son mandat ou qu'il était possible de prendre d'autres mesures pour remédier aux problèmes signalés par les plaignants –, soit mises en suspens afin d'être prises en considération lors d'une vérification future – quand les informations fournies à l'appui des allégations étaient insuffisantes pour justifier une enquête immédiate;
- quatre plaintes ont été retirées par les plaignants durant l'examen préliminaire.

56. L'objectif de l'Unité d'enquête est de classer les plaintes dans les six mois de leur réception. En 2016, la durée moyenne entre la réception et le classement des plaintes a été de 139 jours (soit quatre mois et demi).

57. Le Bureau a publié dix rapports d'enquête en 2016, en général pour des affaires de fraude liée aux achats ou à la mise en œuvre de projets, d'exploitation et d'atteintes sexuelles, de harcèlement, de conflit d'intérêts, de fraude et de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités. En outre, le Bureau a établi 11 avis d'enquête pour des cas qui ne nécessitaient pas un rapport complet ou dans lesquels les allégations n'étaient pas fondées, mais dont les conclusions ou les observations devaient être transmises à la direction.

58. L'Organisation a donné suite à tous les rapports d'enquête comprenant des recommandations relatives aux membres du personnel qui restaient en suspens en 2016 et a pris les mesures administratives appropriées, y compris des mesures disciplinaires. Le Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs a traité trois cas en 2016. Dans un cas, il a prononcé une sanction à l'encontre du fournisseur. Dans les deux autres, suite à l'examen par le Comité des sanctions, l'Organisation a engagé des négociations en vue de parvenir à un accord avec les fournisseurs concernés.

59. La plupart des enquêtes menées en 2016 se rapportaient à des membres du personnel de la FAO ou à des sous-traitants / soumissionnaires / partenaires opérationnels sur le terrain (où les risques pour l'Organisation ont augmenté parallèlement à la décentralisation en cours depuis peu de temps). Les enquêtes de ce type sont généralement plus gourmandes en ressources (temps de travail et déplacements), comparées à celles qui se déroulent au Siège, et contribuent donc à alourdir la charge de travail d'enquête du Bureau.

60. On trouvera ci-après quelques exemples représentatifs d'affaires classées en 2016.

- Affaire 1. Le Bureau de l'Inspecteur général a reçu des allégations selon lesquelles un fonctionnaire principal d'un bureau de terrain se trouvait dans une situation de conflits d'intérêts non déclarés et tirait parti de ses fonctions pour défendre les intérêts de ses entreprises privées dans le cadre des activités d'achat de la FAO. Il a dépêché une mission chargée d'interroger le membre du personnel en question et d'examiner les documents d'achat correspondants ainsi que les preuves numériques. Au cours des investigations, le Bureau de l'Inspecteur général s'est aperçu que le fonctionnaire principal en question s'était peut-être également rendu coupable de fraude, avec l'aide – fournie en connaissance de cause – d'un consultant de la FAO placé sous sa supervision, afin de bénéficier indûment d'une prestation d'allocation logement de la part de l'Organisation. Le Bureau de l'Inspecteur général a déterminé que les allégations impliquant le fonctionnaire principal et le consultant étaient fondées. Ces deux personnes ne travaillent plus pour la FAO (le fonctionnaire a été renvoyé, à titre de mesure disciplinaire, et le contrat du consultant n'a pas été renouvelé).
- Affaire 2. Fraude dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet – Le Bureau de l'Inspecteur général a mené des investigations et établi un rapport sur des allégations de fraude de la part de partenaires opérationnels et d'une agence de transfert d'espèces dans le cadre de la mise en œuvre de projets fondés sur des transferts monétaires. Il a constaté que des partenaires opérationnels avaient déclaré que les travaux de remise en état avaient été achevés sur plusieurs sites, alors que cela n'était pas le cas. Les partenaires opérationnels fournissaient, à l'appui de leurs demandes de paiement, de faux documents attestant la mise en œuvre du projet, que l'agence de transfert d'espèces acceptait en sachant pertinemment qu'il s'agissait de faux; l'agence se basait ensuite sur ces documents pour transmettre ses demandes de paiement à la FAO. Le Service des contrats et achats a été chargé de statuer sur ces deux cas, car les contrats avec les partenaires opérationnels et l'agence de transfert d'espèces avaient été signés avant la création du Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs.
- Affaire 3. Corruption dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet – Le Bureau a enquêté sur des allégations de pratiques frauduleuses et d'actes de corruption de la part d'un haut

fonctionnaire engagé au niveau national et de son subordonné, un consultant local. Il s'agissait, entre autres choses, de sommes qu'ils auraient extorquées à des consultants et des partenaires opérationnels placés sous leur supervision en échange de contrats, du détournement de fonds du projet et de l'approbation de paiements pour des travaux non effectués (ou en partie seulement). Le Bureau a dépêché deux missions, et des éléments de preuve ont été trouvés contre le fonctionnaire et le consultant. S'agissant du haut fonctionnaire engagé au niveau national, le Bureau a retenu la faute lourde à son encontre, ayant établi qu'il avait, dans le cadre de la supervision de la gestion des partenaires opérationnels, approuvé des propositions de budget excessives pour certaines activités du projet, ainsi que des paiements sans pièce justificative au titre de contrats entre des partenaires opérationnels et la FAO. Une procédure disciplinaire a été engagée, et le fonctionnaire a été renvoyé. S'agissant du consultant local, le Bureau a constaté qu'il avait à plusieurs reprises demandé et reçu de consultants et de partenaires opérationnels placés sous sa supervision des paiements en échange de contrats. Les enquêteurs ont également établi que le consultant avait utilisé de manière abusive des ressources de la FAO (véhicules et membres du personnel) à des fins personnelles et tiré parti de ses fonctions à la FAO pour défendre des intérêts financiers personnels non déclarés. Le contrat de ce consultant est arrivé à expiration pendant l'enquête et n'a pas été prolongé. Le Bureau de l'Inspecteur général réfléchira à la question de savoir comment faire en sorte que les anciens consultants ayant été mis en cause ne soient pas de nouveau engagés au sein du système des Nations Unies. Pour l'instant, il n'y a pas d'échanges d'informations sur ce type de cas.

- Affaire 4. Conflit d'intérêts – Le Bureau a reçu des allégations selon lesquelles un ancien fonctionnaire principal d'un bureau régional se trouvait dans une situation de conflit d'intérêts apparent en ceci qu'il tirait parti de ses fonctions passées pour défendre les intérêts de partenaires de la FAO avec lesquels il avait établi des affiliations professionnelles après son départ à la retraite, lesquelles étaient toujours d'actualité lorsque le rapport a été établi. Le Bureau a conclu que ces affiliations étaient susceptibles de donner une impression d'irrégularité et de nuire à la réputation de l'Organisation. Un rapport a été établi afin de communiquer les constatations et recommandations du Bureau s'agissant des risques d'atteinte à la réputation mis en évidence au cours de l'examen de l'affaire.
- Affaire 5. Conflit d'intérêts et pratiques éthiques en matière d'achats – Le Bureau de l'Inspecteur général a mené des investigations à la suite d'allégations selon lesquelles deux consultants d'un bureau de terrain seraient mariés et n'auraient pas dûment déclaré leur situation matrimoniale à l'Organisation. En outre, du fait des responsabilités exercées par l'un des consultants en matière d'achats, ces liens aideraient et/ou favoriseraient l'attribution de contrats et d'achats à une entreprise appartenant à l'autre consultant (son conjoint). Le Bureau de l'Inspecteur général a dépêché une mission dans le bureau en question afin d'interroger ces personnes, d'effectuer des recherches sur l'entreprise et d'examiner les documents d'achat correspondants, ainsi que les preuves numériques. Le Bureau a conclu que même si les liens unissant les deux consultants étaient largement connus, ils n'avaient pas été officiellement déclarés en temps voulu. Il a également estimé que les consultants avaient agi en violation des règles déontologiques de la FAO en matière d'achats en prenant activement part – et en divulguant à cette occasion des informations confidentielles – à des activités d'achat de l'Organisation au cours desquelles des contrats avaient été octroyés à une entreprise participante appartenant à l'un des deux consultants. Le Bureau a recommandé que des mesures administratives appropriées soient prises à l'encontre de ces personnes, dont la collaboration avec l'Organisation a pris fin depuis.

Inspections et autres services consultatifs

61. Outre les vérifications et enquêtes menées régulièrement suite à des allégations de faute, le Bureau de l'Inspecteur général procède à des inspections sur des thèmes spécifiques ou lors de certains événements dans le but de clarifier les faits ou de fournir des informations qui viendront étayer les décisions prises par la direction. Les plans de travail annuels prévoient la possibilité pour le personnel

chargé des vérifications ou des enquêtes de mener des travaux supplémentaires en dehors des priorités fondées sur les risques. Il peut s'agir d'inspections en relation avec des activités ou des événements particuliers, effectuées à la demande de la direction ou dans le cadre d'examens à l'initiative du Bureau. En 2016, le Bureau a mené à bien trois inspections:

- Inspection visant à vérifier la conformité avec les politiques relatives aux déplacements à destination des bureaux de liaison – Un voyage officiel à destination des bureaux de Bruxelles, Genève, Yokohama, New York et Washington nécessite l'approbation de la Direction générale (ODG). L'autorisation est accordée au vu de la nature technique ou spécialisée de la réunion ou de l'événement, avec l'approbation du bureau de liaison. La Direction générale a demandé au Bureau de procéder à un examen de la conformité avec cette règle. Sur les 116 autorisations de voyage examinées, 67 pour cent n'étaient pas conformes aux directives de la Direction générale mentionnées ci-dessus relatives à la demande d'autorisation préalable. Ce degré élevé de non-conformité indiquait une mauvaise compréhension de ces dispositions. Le Bureau a suggéré que l'on rappelle au personnel l'obligation de se conformer à ces règles et que la Direction générale apporte des éclaircissements sur les procédures d'approbation à respecter.
- Inspection de la mise en œuvre des projets sur le terrain – Le Bureau de l'Inspecteur général a inspecté un bureau de terrain afin de déterminer si les activités étaient convenablement mises en œuvre. L'inspection visait notamment à vérifier si le personnel sur le terrain et les directeurs de projet s'assuraient de réunir les justificatifs nécessaires relatifs aux activités et aux dépenses. Le Bureau de l'Inspecteur général a observé que les pièces justificatives n'étaient pas gérées correctement et que les enregistrements comptables ne reflétaient pas toujours les dépenses réelles des partenaires opérationnels. Il a également constaté que les directeurs de projet ne procédaient pas à un examen adéquat des enregistrements comptables et des documents attestant la mise en œuvre des projets avant d'approuver les paiements aux partenaires opérationnels et aux bénéficiaires. Le Bureau a porté ces questions à l'attention du Représentant du pays et des fonctionnaires responsables au Siège.
- Inspection au Siège – Le Bureau de l'Inspecteur général a mené une inspection pour déterminer les circonstances entourant une proposition de transfert d'un membre du personnel récemment recruté vers un bureau décentralisé. La question s'est posée parce que le membre du personnel avait été recruté pour un poste au Siège, et que son changement d'affectation avait été programmé immédiatement après sa prise de fonction. Le Bureau de l'Inspecteur général a examiné les circonstances dans lesquelles les décisions avaient été prises ainsi que les rôles et responsabilités y afférents, et a estimé en fin de compte que le changement de lieu d'affectation servait au mieux les intérêts de l'Organisation et du membre du personnel en question.

62. En outre, le Bureau a publié trois notes de synthèse à l'attention de la direction sur les sommes enregistrées en pertes et profits à partir des comptes du Groupement d'achats du personnel (1) et des dettes diverses (2).

63. Le Bureau est un membre permanent avec statut d'observateur de plusieurs comités internes (chargés de la gestion des placements et de la Mutuelle de crédit, par exemple). En 2016, le Bureau a également participé à deux groupes de travail interdépartementaux spéciaux chargés d'élaborer un cadre de contrôle interne et de nouvelles modalités opérationnelles.

64. Le Bureau a répondu à plus de 40 autres demandes d'avis et de services consultatifs de courte durée en 2016. On citera notamment les travaux et sujets suivants: observations et avis sur la mise en place des activités de suivi des fonctionnaires détachés de la Division des finances; note de synthèse sur la restructuration du Bureau de la FAO en Somalie; nouveau modèle de convention de subvention ou de délégation ayant fait l'objet de l'évaluation des piliers (PAGODA); vérifications de l'UE et taux d'erreur résiduel; renforcement des capacités et programmes de formation des responsables de budget; microévaluation de la Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels; systèmes d'information de l'Organisation; politique relative aux projets fondés sur des transferts monétaires;

plan de continuité des opérations de la FAO en Turquie; évaluation du partenaire opérationnel GOAL/Syrie; outils de gestion des risques et d'évaluation des capacités des partenaires au Nigéria; nouveaux accords de partenariat; examen de plusieurs accords relatifs à des projets; clauses de vérification dans divers projets de contrats avec des bailleurs de fonds et modèles juridiques, et mises à jour du manuel administratif.

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

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

66. Le Conseil de la FAO a approuvé en avril 2011 la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'Inspecteur général, laquelle a été intégrée dans la Charte de celui-ci. Conformément à cette politique, les rapports de vérification et les rapports présentant les enseignements tirés des enquêtes, publiés depuis le 12 avril 2011 inclus, peuvent être consultés par les Représentants permanents ou les personnes désignées par ceux-ci sur demande directe auprès de l'Inspecteur général. En novembre 2012, pour faciliter la mise en œuvre de la politique, le Comité financier en a approuvé la version révisée en vue d'autoriser la consultation en ligne des rapports depuis un site distant, et plus seulement dans les locaux du Bureau de l'Inspecteur général. Les informations sur les rapports du Bureau de l'Inspecteur général publiés et accessibles dans le cadre de cette politique seront régulièrement mises à jour sur le site web des représentants permanents. Une solution internet sécurisée a été déployée et configurée en 2013 pour permettre l'accès aux rapports en mode «lecture seule», comme le prévoit la politique. En 2016, cinq demandes[2] de consultation en ligne à distance des rapports de vérification ci-dessous ont été soumises par quatre Membres, et l'accès a été accordé, conformément à la politique en vigueur et dans le respect des délais fixés:

- AUD 2115 – Examen de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes dans le Cadre stratégique de la FAO
- AUD 2915 – Examen des pratiques administratives et de la gestion financière (examen de documents): Représentation de la FAO en Érythrée
- AUD 0716 – Examen de haut niveau des risques de fraude financière et d'autres pratiques de corruption à la FAO
- AUD 0616 – Examen approfondi de la Représentation de la FAO en Ouganda

67. Aucun rapport n'a été caviardé, et toutes les demandes de consultation ont été acceptées.

Gestion des activités et des capacités internes du Bureau

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

Dotation en personnel et budget

69. Au 31 décembre 2016, le Bureau comptait 25 postes approuvés, à savoir celui de l'Inspecteur général, 18 fonctionnaires du cadre organique (dont quatre détachés dans chacun des bureaux régionaux, au Caire, à Bangkok, à Accra et à Santiago du Chili) et six postes des services généraux (dont quatre attachés aux équipes de vérification ou d'enquête pour y remplir des fonctions d'appui).

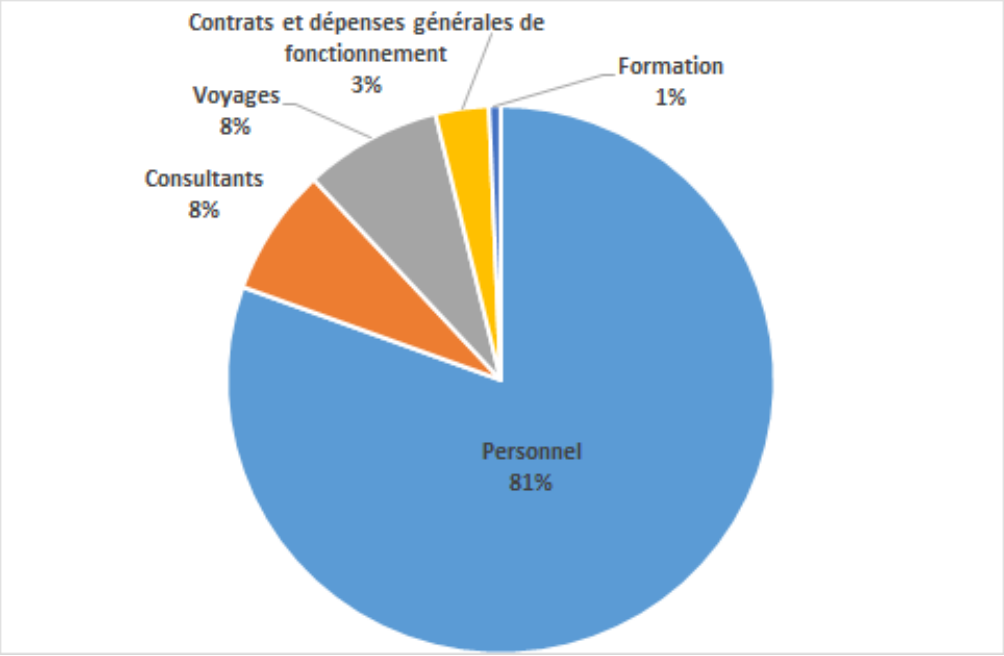
[2] Un rapport a été demandé deux fois par le même État Membre.

L’annexe G de ce rapport présente la situation des effectifs du Bureau, en précisant la répartition par sexe et par pays.

70. Durant l'année 2016, l'Unité de vérification se composait de trois vérificateurs principaux de classe P5 relevant directement de l'Inspecteur général et chargés de diriger les équipes de vérification, au sein desquelles des échanges de personnel ont été régulièrement effectués pour répondre à la charge de travail. Un membre du personnel de classe G6 a été temporairement détaché du Bureau régional pour l'Afrique et affecté à l'Unité d’enquête pour aider aux analyses techniques. À la fin de l'année 2016, le Bureau comptait quatre postes de vérificateur vacants (P5 au Siège, P4 à Bangkok, P3 à Santiago et P2 au Siège) et deux postes d'enquêteur vacants (P3 au Siège pour les deux). Deux de ces postes (un de vérificateur et un d'enquêteur) ont été pourvus en février 2017, et la procédure de recrutement des trois autres était en cours à cette date. Enfin, le Bureau a demandé début 2017 le reclassement du poste vacant au Siège (de P5 à P4) et de celui de Santiago (de P3 en P4). S'agissant du poste d'enquêteur vacant, pendant la plus grande partie de l'année 2016, le Bureau a utilisé le fonctionnaire détaché mentionné ci-dessus afin de redéfinir le profil d'emploi avant de lancer un recrutement. Avec l'aide de consultants qualifiés et expérimentés, le Bureau a été en mesure d'atteindre ses objectifs à la fois en ce qui concerne son plan de travail de vérification et le volume de dossiers d'enquête traité. Par ailleurs, pour l'aider à gérer le volume d'enquêtes, mais aussi pour qu'il puisse se procurer les compétences techniques nécessaires dans les cas de harcèlement et d'exploitation ou d'atteintes sexuelles qui font désormais partie de son mandat, la dotation en personnel du Bureau comprenait 458 jours de consultant en plus de ce qui était nécessaire pour compenser les vacances de poste.

71. Le budget du Bureau pour l'exercice biennal 2016-2017 s'élève à 9,3 millions d'USD, les sources de financement provenant essentiellement du Programme ordinaire. Au moment de la rédaction du présent rapport, le Bureau estimait qu'il restait fin 2016 un excédent de 280 000 USD environ. Les économies découlant des vacances de poste ont été largement neutralisées par les frais de consultance additionnels. Les coûts du Bureau se répartissent comme suit:

Figure 10. Dépenses prévisionnelles de 2016



Perfectionnement professionnel

72. Le Bureau de l'Inspecteur général investit massivement dans le perfectionnement de son personnel, afin de tenir celui-ci au fait des meilleures pratiques dans les méthodes d'enquête et de vérification et les concepts de gestion et de développement organisationnels, et de renforcer ses compétences linguistiques. Les besoins de formation de chaque collaborateur sont déterminés en début d'année dans le cadre du plan de perfectionnement individuel compris dans le système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). Quant aux besoins plus généraux, ils font l'objet de sessions de formation en groupe, autant que possible en collaboration avec des homologues des autres organismes ayant leur siège à Rome ou d'autres organismes des Nations Unies ou organisations intergouvernementales. Le coordonnateur de la formation du Bureau supervise la mise en œuvre du plan de formation élaboré à partir de ces éléments et intégré dans un vaste processus à l'échelle de l'Organisation. Le Bureau remercie l'Unité de formation (OHRT) pour le soutien considérable fourni lors de l'examen et de la mise en œuvre du plan de formation 2016.

73. En 2016, le Bureau a pris une adhésion auprès de l'Institut des auditeurs internes pour l'Organisation (laquelle englobe l'ensemble du personnel de vérification interne). Cette adhésion donne accès aux revues et à la documentation professionnelle en ligne et ouvre droit à des réductions sur les formations. Par ailleurs, le Bureau a continué d'aider les membres du personnel à obtenir et à maintenir à jour leurs qualifications professionnelles dans les domaines de la vérification interne, des technologies de l'information, des analyses techniques, de la gestion des risques et de l'investigation des fraudes. Une formation personnalisée de cinq jours sur l'établissement de rapports et l'alerte à la fraude a également été organisée à l'intention des groupes d'enquête et de vérification pour répondre aux besoins spécifiques de la division.

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

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

Appui technologique

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

Programme d'assurance qualité et d'amélioration des vérifications

76. Dans le cadre de son programme d'assurance qualité et d'amélioration des vérifications, le Bureau envoie un questionnaire d'évaluation au destinataire principal du rapport final pour chaque vérification effectuée. Le taux moyen de satisfaction globale des 19 réponses reçues des entités contrôlées au sujet des rapports publiés en 2016 était de 5,4 (sur une note maximale de six). Les résultats globaux des enquêtes sont communiqués à la direction et au Comité de vérification de la FAO via les rapports d'activité du Bureau.

77. Des évaluations indépendantes menées par des examinateurs externes qualifiés sont réalisées tous les cinq ans, conformément aux normes internationales en vigueur. Les recommandations de la dernière évaluation, remontant à 2012, ont été intégralement mises en œuvre, et un examen interne de l'assurance qualité à mi-parcours a été effectué fin 2015, avec l'assistance d'un spécialiste externe. Le rapport final a été achevé début 2016. L'examinateur a conclu que le fonctionnement du Bureau était actuellement en conformité générale[3] avec le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes, et que les services assurés par le Bureau étaient considérés comme une valeur ajoutée par les parties prenantes et comme des éléments essentiels à la structure de contrôle de gestion de la FAO. L'examinateur a recensé un certain nombre de domaines dans lesquels des améliorations devaient être envisagées en prévision de la prochaine évaluation externe de la qualité prévue en 2017.

Programme d'assurance qualité et d'amélioration des enquêtes

78. Une évaluation externe de la fonction d'enquête a eu lieu en juin 2013. Globalement, cette évaluation a permis de conclure que le Bureau de l'Inspecteur général respectait les normes internationales relatives aux enquêtes. En outre, des conclusions favorables ont été formulées sur la gestion des cas, la documentation et l'établissement de rapports. Fin 2016, la plupart des recommandations issues de cette évaluation avaient été mises en œuvre, le classement de celles encore en suspens dépendant de l'achèvement et de la publication des mises à jour des Directives de la FAO sur les enquêtes administratives internes. Fin 2016, le processus d'examen interne de ces mises à jour était en cours au sein de la FAO. Les suites données aux recommandations en suspens sont supervisées par le Comité de vérification de la FAO.

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

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

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

80. Exemples de collaboration étroite entre le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau de l'évaluation en 2016:

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

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

- Madagascar (évaluation par phases et vérification sur une même période) – Étroite coordination lors des phases de cadrage, de planification détaillée, d'exécution et d'établissement de rapports.
- Colombie (évaluation par phases et vérification sur une même période) – Le Bureau de l'évaluation a intégré la Colombie, avec d'autres pays, dans l'échantillon utilisé pour l'évaluation de l'objectif stratégique 3. Le Bureau de l'Inspecteur général a intégré les questions liées à la vérification destinées aux parties prenantes dans le questionnaire utilisé par le Bureau de l'évaluation pour mener ses entretiens et a analysé les résultats de l'équipe d'évaluation, en tant qu'éléments de preuve, afin d'éviter d'interroger les mêmes personnes au cours de la vérification; il a en outre réalisé des entretiens avec un ensemble complémentaire de parties prenantes. Les résultats de la vérification et de l'évaluation ont été mis en commun.

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

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

82. L'édition 2016, organisée par le FIDA, de la session annuelle commune rassemblant les personnels chargés des fonctions de vérification, d'inspection et d'enquête dans les trois organismes ayant leur siège à Rome visait à renforcer la coopération, les interactions et la constitution de réseaux, ainsi que les échanges de renseignements à jour entre les organismes participants. Une séance consacrée à la cybersécurité a réuni à cette occasion le Directeur des systèmes d'information des trois organismes ayant leur siège à Rome et un cadre du Complexe mondial INTERPOL pour l'innovation.

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

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

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

85. Une vérification conjointe de l'initiative Unis dans l'action au Viet Nam, menée par plusieurs services de vérification internes des comptes des organismes des Nations Unies sous la direction du PNUD, était en cours en 2016. Une autre vérification conjointe du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires en Éthiopie a été lancée en 2016 sous la direction du PAM. Le Bureau de l'Inspecteur général participe, en qualité de membre des comités directeurs, à la planification et au contrôle de ces vérifications conjointes, et les résultats issus de sa propre vérification ont éclairé ces dernières. Les résultats de ces vérifications conjointes feront l'objet de rapports en 2017.

86. Le Bureau de l'Inspecteur général a participé à la quarante-septième réunion plénière du RIAS et à la dixième réunion d'UN-RIAS, qui se sont tenues en septembre 2016 dans les locaux du PNUD, à New York. Les sujets abordés lors des réunions du RIAS et d'UN-RIAS auxquelles l'Inspecteur général et un vérificateur principal des comptes ont participé et lors des activités intersessions comprenaient notamment:

- les questions découlant de la vérification des états financiers;
- le rapport du CCI sur la fonction de vérification interne;
- les opinions de niveau général et l'état de la réflexion sur une opinion du Commissaire aux comptes à l'échelle de l'Organisation;
- l'harmonisation des notes d'audit attribuées au niveau engagement;
- la quantification des coûts du contrôle et de la responsabilité au sein du système des Nations Unies;
- l'enquête comparative GAIN;
- l'avenir de la vérification interne – tendances, retour vers le futur, place des mégadonnées, utilisation des techniques de vérification assistées par ordinateur (CAAT) et vérification continue;
- la gestion du risque dans les organisations internationales qui font face à la crise des réfugiés;
- la vérification de la «méthode de gestion de projet» pour des projets de tout type et de toute taille;
- le changement climatique;
- l'identification des signaux d'alerte – rôle de la vérification interne dans la détection et la prévention de la fraude;
- la vérification du programme de gestion des risques de l'organisation – COSO 2013;
- la cybersécurité;
- la vérification des résultats;
- le rôle des vérificateurs internes des comptes dans la lutte contre le blanchiment et les flux illicites de fonds.

87. Le Bureau a présenté les résultats de l'enquête comparative annuelle des services de vérification interne, a tenu le rôle de modérateur dans le groupe d'étude sur les relations UE-ONU et a proposé une présentation sur la vérification des résultats conjointement avec le service d'audit interne de la Commission européenne.

88. En octobre 2016, l'Inspecteur général, l'Enquêteur principal et l'enquêteur de classe P4 ont participé à la dix-septième Conférence des enquêteurs internationaux et à la troisième réunion annuelle d'UN-RIS, organisées par l'Académie internationale de lutte contre la corruption à Laxenburg (Autriche). L'Inspecteur général a été élu coordonnateur d'UN-RIS pour la période 2016-2017.

89. L’Inspecteur général a également pris la parole devant la Conférence, et a consacré son intervention au traitement des allégations contre la haute hiérarchie/direction générale. Durant la réunion d'UN-RIS, la FAO, en tant qu'organisme chef de file, a proposé une présentation sur les travaux du groupe de travail sur les bonnes pratiques, au cours de laquelle il a été question du régime de sanctions à l'encontre des fournisseurs et du projet de politique relative aux enquêtes sur des allégations impliquant le personnel des unités d’enquête.

90. Les sujets abordés lors de la Conférence des enquêteurs internationaux et de la réunion d'UN-RIS comprenaient notamment:

- l'instauration et le maintien d'une culture organisationnelle de l'éthique;
- la lutte contre la fraude et la corruption dans les projets de développement, à la fois par des mesures de répression et par des mesures de prévention;
- les dernières évolutions du cadre juridique et l'incidence des immunités sur les enquêtes;
- les dernières évolutions des politiques de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités;
- le rôle de la comptabilité judiciaire dans les enquêtes;
- les enquêtes sur le personnel interne, notamment celles sur les cas de faute.

Annexe A

Catégories de risques figurant au registre des risques de l'Organisation mis à jour par le Bureau et couvertes par des vérifications achevées ou en cours fin 2016 (les catégories de risques élevés apparaissent en gras et en italique)

Catégorie	Sous-catégorie	Catégorie vérifiable / risques élevés
Réalisation des objectifs stratégiques	Gouvernance du Cadre stratégique	***Orientation stratégique, coordination et contrôle***
	Formulation des plans d'action pour les objectifs stratégiques et des cadres de résultats	***Cadre de résultats***
	Opérations et gestion du Programme de terrain	***Élaboration et approbation des projets***
		Suivi des projets
		Exécution et gestion des projets d'urgence de niveau 1 et 2
		Contrôle budgétaire
		Distribution d'intrants
		Durabilité des avantages des projets
Environnement favorable	OF 6 – Qualité, connaissances et services techniques	***Approbations techniques***
		Services d'appui technique (SAT)
		Statistiques
	OF 8 – Activités de diffusion	***Mobilisation de ressources***
		Fonds pour l'environnement mondial (FEM)
	OF 9 – Technologies et systèmes d'information	***PGI***
		Projets de dépenses d'équipement
	OF 10 – Gouvernance, surveillance et direction de la FAO	***Mise en œuvre des recommandations***
		Politiques et procédures de lutte contre la fraude

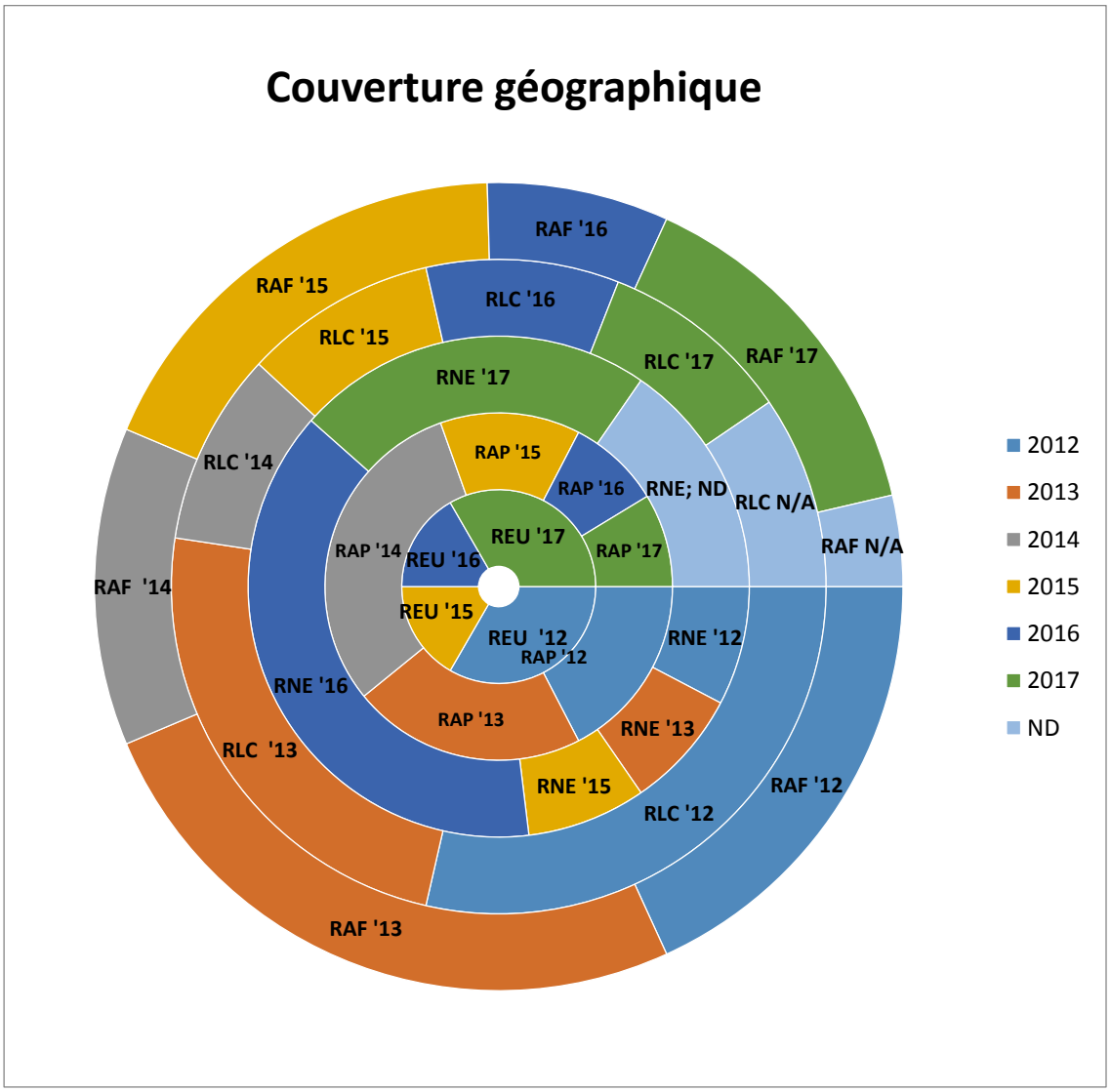
Environnement favorable 2 (Administration)	OF 11 – Administration efficiente et efficace	Gestion financière	Placements
			Sorties de fonds effectuées par les bureaux décentralisés
			Contrôle interne et cadre des responsabilités
			Gestion des capitaux
		Gestion des ressources humaines	Prestations et avantages pour le personnel: indemnité pour frais d'études
		Gestion des achats, des actifs et des installations	***Gestion des immobilisations***
			Achat de biens
			Planification des achats
			Achats pour les unités hors Siège
			Achats de produits d'information et d'activités promotionnelles
		Services administratifs et autres services	Avantages liés au Groupement d'achats du personnel
			Mutuelle de crédit
	Gestion et performance des bureaux décentralisés	Structure et capacités des bureaux décentralisés	***Structure et capacités des bureaux décentralisés***

Annexe B

Étendue de la vérification des bureaux décentralisés

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

	REU	RAP	RNE	RLC	RAF
2012	2	4	1	6	10
2013		5	1	5	14
2014		7		2	7
2015	1	3	1	2	10
2016	1	2	5	2	4
2017	2	2	3	2	8



Annexe C

Rapports publiés en 2016 au titre de la politique de la FAO en matière de communication

Description de la mission	N° du rapport publié
Représentation de la FAO à Haïti: examen approfondi	AUD0116
Examen des services d'appui technique (SAT)	AUD0216
Évaluation des risques de trésorerie	AUD0316
Rapport récapitulatif sur les programmes et les opérations	AUD0416
Somalie: examen approfondi	AUD0516
Ouganda: examen approfondi	AUD0616
Examen de haut niveau des risques de fraude financière et d'autres pratiques de corruption à la FAO	AUD0716
Inventaire physique du Groupement d'achats du personnel pour 2015	AUD0816
Conformité avec les politiques en matière de TI: recrutement de ressources humaines hors personnel liées aux TI	AUD0916
Examen des pratiques administratives et de la gestion financière (examen de documents): Représentation de la FAO au Libéria	AUD1016
Rapport récapitulatif sur la gouvernance, la responsabilité et le système de contrôle interne dans les bureaux de pays – vérifications de 2015	AUD1116
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Guinée	AUD1216
Examen de l'indemnité pour frais d'études	AUD1316
Gestion des placements	AUD1416
Mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO dans le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC)	AUD1516
Mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO dans le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP)	AUD1616
Mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO dans le Bureau régional pour l'Afrique (RAF)	AUD1716
Représentation de la FAO au Sénégal: examen approfondi	AUD1816
Mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO dans le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU)	AUD1916
Représentation de la FAO en Jordanie: examen approfondi	AUD2016
Représentation de la FAO à Madagascar: examen approfondi	AUD2116
Mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO dans le Bureau régional pour le Proche-Orient (RNE)	AUD2216
Représentation de la FAO au Yémen: examen approfondi	AUD2316
Examen de la fonction de mobilisation des ressources à la FAO	AUD2416
Bureau sous-régional pour l'Asie centrale (SEC): examen de portée limitée du programme, des opérations et de l'administration	AUD2516
Examen spécial du Groupement d'achats du personnel de la FAO	AUD2616
Représentation de la FAO au Népal: examen approfondi	AUD2716
Gestion des immobilisations	AUD2816
Examen approfondi: Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAP)	AUD2916
Examen des contrats liés aux produits d'information et activités promotionnelles	AUD3016
Examen du Service médical de la FAO	AUD3116

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

Description	Rapports publiés
Aucun rapport pour 2016	

Annexe D

Synthèse des résultats des vérifications et des inspections en 2016

AUD 0116 – Examen approfondi de la Représentation de la FAO en Haïti

L'évaluation s'est avérée partiellement satisfaisante en ce qui concerne la gouvernance, l'obligation redditionnelle et le système de contrôle interne de la Représentation. Des améliorations sont requises au niveau de la structure et de la dotation en personnel: il faut notamment établir un organigramme, procéder à une harmonisation du mandat, réévaluer la classe P5 du Représentant de la FAO et envisager la création d'un poste de Représentant adjoint de la FAO. Des réunions du personnel doivent être organisées à intervalles réguliers et l'appui apporté par le Bureau régional et le Bureau sous-régional doit faire l'objet d'une évaluation. Le suivi des performances de même que la gestion du risque doivent être davantage structurés et la séparation des fonctions doit être améliorée.

Dans les domaines de la gestion du programme et des opérations, les résultats ont été partiellement satisfaisants. L'équipe de vérification a noté un manque d'harmonisation entre la cible de mobilisation des ressources pour le CPP et les activités réalisées. Elle a recommandé qu'une cible réaliste soit établie dans le cadre du prochain CPP (prévu pour 2016). La mobilisation des ressources, qui fait pour l'instant l'objet d'efforts ponctuels, doit être organisée selon un processus systématique. Une approche structurée pour la collecte des données à l'appui des indicateurs de performance doit être mise en place afin de fournir un cadre de référence pour l'évaluation des progrès accomplis dans l'exécution du CPP. Il faudra instaurer, au sein de la Représentation, un processus structuré pour l'organisation de réunions et l'établissement de rapports périodiques aux fins de la gestion et du suivi des projets. Certains projets accusent des retards importants, qui s'expliquent en partie par des échéanciers intenables, des mésententes avec les partenaires quant à l'approche à suivre pour la mise en œuvre et des retards au niveau du recrutement et des achats.

Les aspects financiers et administratifs ont été jugés satisfaisants. Les principaux domaines d'amélioration concernent les achats – notamment la nécessité d'une plus grande transparence et de procédures plus efficaces pour la sélection des fournisseurs – ainsi que les actifs et les ressources humaines.

L'équipe de vérification a mis en évidence 17 domaines d'action et sept problèmes de conformité à régler pour corriger les déficiences susmentionnées. Le Représentant de la FAO a accepté les mesures recommandées et a déjà commencé à les mettre en œuvre.

AUD 0216 – Examen des services d'appui technique (SAT)

L'examen a porté sur la gestion des ressources des SAT dans le cadre du mécanisme de recouvrement des coûts mis en place par l'Organisation pour ses services techniques, ainsi que sur l'efficacité des SAT fournis s'agissant de garantir la qualité technique des projets et programmes de l'Organisation.

L'Organisation a établi des systèmes, des règles et des procédures pour la planification, la budgétisation et l'enregistrement des SAT. Cependant, les principales parties prenantes ne se sont pas entendues quant au mode de calcul du taux de recouvrement à appliquer à des fins de planification et de production de rapports. L'absence d'une approche institutionnelle encadrant la définition du taux de recouvrement pour les SAT prévus au budget est apparue comme la principale faiblesse dans la gestion globale de ces ressources par l'Organisation. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette situation, notamment le manque d'appropriation de la politique institutionnelle relative aux SAT de même qu'une chaîne de responsabilité confuse qui n'a pas permis aux parties prenantes de parvenir à un consensus au sujet de la détermination des recettes issues des SAT. Autre conséquence de ces lacunes: l'absence de données actualisées sur les SAT inscrits au budget et ayant fait l'objet d'un recouvrement, ce qui empêche de déterminer et de contrôler avec précision les taux de recouvrement

des SAT au niveau de l'Organisation et le recouvrement par rapport aux cibles de recettes des SAT au niveau des unités.

La capacité des unités techniques à planifier adéquatement les SAT et à en assurer l'exécution dans les délais requis a été considérée comme déficiente, ce qui finit par nuire à la qualité et à l'efficacité des SAT fournis dans le cadre des projets. Plusieurs raisons expliquent ce problème, notamment: des lacunes au plan des compétences techniques au sein des unités qui procurent des SAT; l'attribution inégale des responsabilités en matière de SAT aux fonctionnaires techniques principaux, ce qui entraîne un déséquilibre entre les engagements pris et la capacité réelle des fonctionnaires; et le recours à des mesures inadéquates au sein des unités pour contrôler l'assurance qualité des SAT.

Le nouveau guide sur le cycle des projets et la politique révisée de recouvrement des coûts clarifient les rôles et responsabilités des parties prenantes, mais il reste plusieurs problèmes majeurs à résoudre sur le plan des capacités.

Le Bureau de l'Inspecteur général et les principales parties prenantes ont convenu de la mise en place de 14 mesures visant à améliorer la gestion des ressources des SAT et à accroître les niveaux de qualité et d'efficacité. Les cinq mesures indiquées ci-après sont considérées comme revêtant un haut degré de priorité:

- uniformiser la méthode de calcul des taux de recouvrement des SAT au niveau de l'Organisation;

- revoir la politique et les procédures de la FAO en matière de SAT et les regrouper dans un seul document pour en faciliter la consultation par tous les intervenants dans le cycle des projets;

- définir précisément les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles de toutes les parties prenantes concernées par le recouvrement des coûts au titre des SAT;

- automatiser le processus manuel de recouvrement des dépenses d'appui technique pour les projets réalisés au titre des fonds fiduciaires et l'harmoniser avec le processus déjà en place dans le cadre du PCT;

- mener à bien les efforts déjà engagés pour évaluer les compétences manquantes et envisager l'instauration de systèmes d'assurance de la qualité des SAT.

AUD 0316 – Évaluation des risques au sein du service de la trésorerie de la FAO

À la fin de l'année 2015, le Bureau de l'Inspecteur général s'est adjoint les services de la société de conseil KPMG pour procéder à une évaluation des risques de la fonction de trésorerie de la FAO. Actuellement, la Division des finances se compose des unités suivantes, qui sont sous l'autorité directe du Directeur et Trésorier:

- Trésorerie et placements;

- Opérations financières;

- Paie;

- Information financière, comptabilité générale, actifs.

La gestion de la trésorerie s'effectue à plusieurs niveaux par le biais d'un grand nombre de processus, qui vont de la gouvernance générale aux activités opérationnelles (gestion de liquidités, placements, etc.). Bon nombre d'activités liées à la trésorerie sont réalisées par l'unité chargée de la gestion financière mondiale et par l'unité chargée des services bancaires et des paiements. En outre, la gestion de la trésorerie a des répercussions considérables sur le terrain, car les principaux processus qui lui

sont associés ont une incidence directe dans le domaine opérationnel (réapprovisionnement de fonds, comptes bancaires, opérations de change, etc.).

L'évaluation des risques a mis au jour 41 risques potentiels, dont 14 ont été définis comme faibles, 23 comme modérés et quatre comme élevés. Les quatre risques élevés concernent la gestion des opérations de change, le risque de contrepartie (c'est-à-dire le risque que l'autre partie contractante manque à l'une de ses obligations), la reconstitution des comptes d'avances de caisse (c'est-à-dire le risque que des fonds excédentaires soient mis à disposition, ce qui entraînerait une exposition inutile au risque-pays, au risque de contrepartie et au risque de change) et le suivi des opérations. De plus, l'évaluation a mis en lumière la nécessité de renforcer l'environnement de contrôle général au sein de la Division des finances au moyen d'une documentation plus rigoureuse des procédures, des directives, des rôles et des responsabilités.

Le Bureau, de concert avec la direction de la Division des finances, a élaboré un plan d'action constitué de 31 mesures convenues en vue de combler les lacunes constatées.

AUD 0416 – Rapport de synthèse sur les problèmes de gestion des programmes et des opérations relevés dans les vérifications des bureaux de pays réalisées en 2014 et 2015

En complément des vérifications effectuées dans les bureaux de pays concernant la gestion des programmes et des opérations, le Bureau de l'Inspecteur général prépare, à intervalles réguliers, des rapports de synthèse qui récapitulent les problèmes communs et recommandent des mesures correctives à l'échelle de l'Organisation.

La performance des bureaux de pays a été évaluée à la lumière de 14 critères de contrôle, définis par le Bureau en consultation avec la Direction de la FAO et organisés en deux grands groupes, comme indiqué ci-dessous.

Domaine de vérification A: liaison, communications et programmation par pays.

Domaine de vérification B: gestion des programmes et opérations des programmes de terrain.

Dans l'ensemble, les examens effectués ont permis de constater des résultats satisfaisants concernant 59 pour cent des critères de contrôle relatifs au domaine de vérification A et 61 pour cent des critères pour le domaine de vérification B.

Dans le domaine de vérification A, deux aspects requièrent une attention particulière de la part de l'Organisation: i) la liaison et la sensibilisation, et ii) la faisabilité du CPP et la mobilisation des ressources. La définition d'indicateurs de performance mesurables et convenus pour les Représentants de la FAO et l'instauration d'un processus d'assurance qualité plus strict et efficace par des entités de haut niveau (bureaux régionaux et unités du Siège) donneraient à la Direction de la FAO les moyens de renforcer les contrôles à cet égard.

En ce qui a trait au domaine de vérification B, les bureaux de pays examinés ont dans l'ensemble obtenu de bons résultats s'agissant d'aspects tels que la sélection des partenaires d'exécution et des prestataires de services ou le respect des exigences des projets en matière d'évaluation et de sécurité. En revanche, leurs résultats étaient insuffisants à d'autres égards, notamment en matière de suivi des opérations et d'établissement de rapports. Selon les observations du Bureau, les lacunes constatées s'avèrent en grande partie imputables à des défaillances du cadre de responsabilité et de contrôle interne.

Le précédent rapport de synthèse (AUD 3014) avait déjà défini un ensemble de huit mesures convenues pour résoudre ces déficiences. À ce stade, certaines de ces mesures ont été menées à bien, mais d'autres sont encore en cours d'application par la Direction. Le Bureau s'abstient de recommander d'autres mesures pour l'instant afin de permettre à la Direction d'axer ses efforts sur celles qui revêtent une importance capitale et dont l'exécution n'est toujours pas terminée.

AUD 0516 – Examen approfondi de la Représentation de la FAO en Somalie

Le travail de la Représentation a été jugé partiellement satisfaisant dans le domaine de la gestion du programme. Dans l'ensemble, le nouveau Représentant de la FAO a continué de renforcer les relations avec les parties prenantes externes aussi bien à Nairobi qu'à Mogadiscio. Celles qui ont été interrogées par le Bureau de l'Inspecteur général ont fait part de commentaires positifs quant aux activités de liaison du Représentant. Au chapitre des améliorations à apporter, les aspects principaux qui ont été relevés sont les suivants: i) mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités et le développement à long terme; ii) établir des cibles réalistes pour la mobilisation des ressources; et iii) élaborer un cadre logique approprié aux fins de suivi du CPP au moyen d'indicateurs de performance clés SMART permettant d'évaluer les progrès accomplis à l'égard des priorités du pays.

La performance dans le domaine de la gouvernance, de l'obligation redditionnelle et du système de contrôle interne a été jugée partiellement satisfaisante. La Représentation mène ses activités en Somalie selon une approche programmatique. Cela facilite le partage des coûts tout en permettant de mobiliser davantage les ressources autour des priorités communes et convenues en interne. Le Bureau a cependant observé plusieurs domaines dans lesquels des améliorations s'imposaient pour garantir une utilisation à la fois transparente et réfléchie des fonds des donateurs, notamment: i) la mise en place d'une structure simplifiée où les rôles et responsabilités sont clairement attribués aux membres du personnel et aux unités, selon des lignes hiérarchiques claires; ii) l'adoption de pratiques de suivi et d'évaluation fondées sur les résultats pour prévenir tout risque de déclaration incomplète et imprécise des résultats de la Représentation; iii) la réalisation de gains d'efficience et la réduction des coûts pour garantir l'adéquation entre le niveau des dépenses communes et l'ampleur actuelle des opérations; et iv) le renforcement des contrôles budgétaires par le biais d'une comptabilité de gestion rigoureuse, d'une plus grande transparence et de l'observation des principes comptables généralement reconnus pour les reports et ajustements de fin d'exercice.

Dans le domaine de la gestion des opérations, la Représentation a obtenu une évaluation partiellement satisfaisante. Elle fonctionne selon une approche programmatique pour améliorer l'efficacité et l'efficience de ses activités. Ce faisant, elle est parvenue à collaborer avec les donateurs pour élaborer une stratégie à long terme en vue de la mise en œuvre du programme, à planifier des interventions sectorielles de manière coordonnée, à appliquer une approche de financement intégrée, à informer les donateurs des avancées réalisées au moyen d'un rapport consolidé et à effectuer une évaluation globale des retombées du programme sur le terrain. En revanche, cette approche n'a pas été sans faire apparaître plusieurs problèmes, notamment: i) l'insatisfaction des donateurs qui estiment que les informations présentées dans le rapport d'activité consolidé ne sont pas suffisamment détaillées; ii) les problèmes initiaux liés à la difficulté de refléter une telle approche dans les systèmes de l'Organisation; et iii) la difficulté de concilier le programme et ses coûts partagés avec l'irrégularité du financement provenant de projets aux échéances variées. En vue de remédier à ces problèmes, le Bureau a recommandé que les principes de l'approche programmatique – notamment la mise en commun des fonds, l'établissement de rapports consolidés et la définition d'un plan de travail unique – soient incorporés dans le CPP en tant que principes fondamentaux de la stratégie de mise en œuvre de la FAO. La Représentation doit veiller à ce que les donateurs et le gouvernement s'entendent sur les principaux éléments opérationnels. Elle doit par ailleurs s'attacher à utiliser plus adéquatement les systèmes de l'Organisation pour gérer et consigner ses opérations et en rendre compte.

Dans le domaine des pratiques administratives et de la gestion financière, la Représentation a également obtenu une évaluation partiellement satisfaisante. Elle applique de bonnes pratiques en ce qui concerne la planification des achats, la présélection des fournisseurs, le suivi de l'état des produits livrés et de la qualité des articles et services achetés (y compris l'application des dommages-intérêts prédéterminés) et la compilation de données sur les prestations des fournisseurs. Par ailleurs, l'unité de vérification applique des méthodes largement saluées au sein de la communauté du développement du pays pour la vérification des interventions de la FAO qui reposent sur des aides en espèces. Il est néanmoins indispensable que le Représentant de la FAO s'assure que l'unité administrative se conforme en permanence aux politiques et procédures de la FAO lorsqu'elle exécute des procédures

administratives. Le Bureau a noté, d'une manière générale, que le personnel de la Représentation estime qu'il est en droit de se soustraire aux règles et règlements en vigueur pour mener à bien une tâche urgente dans un contexte opérationnel délicat, sans pleinement saisir la teneur et la pertinence de ces cadres réglementaires. Plusieurs mesures d'amélioration doivent être prises en matière d'administration, notamment:

- procéder à un examen minutieux des budgets accordés dans le cadre de protocoles d'accord lorsque plusieurs interventions sont réalisées avec les mêmes partenaires d'exécution;
- améliorer la qualité des registres contenus dans le système mondial de gestion des ressources (GRMS);
- élaborer une stratégie de gestion des ressources humaines en tenant compte du volume d'activité prévu pour le programme;
- améliorer la sélection du personnel sur les plans de la transparence du processus et de la mise en concurrence des candidats;
- examiner la sous-délégation de pouvoirs du responsable du budget, et renforcer le dispositif de contrôle et d'approbation des transactions pour améliorer la reddition de comptes touchant les paiements et les avances. Le Bureau tient à insister tout particulièrement sur le fait que la Représentation doit se conformer aux règlements de la FAO en ce qui a trait à l'émission et au traitement des paiements anticipés ainsi qu'à leur régularisation ultérieure. La Représentation a mis en place son propre principe de fonctionnement, qui n'est pas entièrement conforme aux règlements de l'Organisation, ce qui complique le travail de suivi de la Division des finances et risque de favoriser une utilisation abusive des fonds.

L'équipe de vérification a mis en évidence 13 domaines d'action et 20 problèmes de conformité à régler pour corriger les déficiences susmentionnées. Le Représentant de la FAO a accepté les mesures recommandées et a déjà commencé à les mettre en œuvre.

AUD 0616 – Examen approfondi de la Représentation de la FAO en Ouganda

La performance dans le domaine de la gouvernance, de l'obligation redditionnelle et du contrôle interne a été jugée satisfaisante. Les principaux aspects à améliorer concernaient la mobilisation d'un financement à plus long terme pour les fonctions administratives de base et la tenue régulière de réunions du personnel.

Le travail réalisé dans le domaine de la gestion du programme et des opérations a été jugé satisfaisant. Le Représentant de la FAO doit veiller à ce que les plans établis en matière de mobilisation des ressources, de communication et de suivi des performances soient mis en œuvre et fassent l'objet d'une surveillance. Il doit également assurer une gestion et un suivi plus efficaces des rapports produits à l'intention des donateurs pour les informer de l'avancement des projets, car les retards constants dans ce domaine ont été mentionnés comme une source de mécontentement par d'importants donateurs.

Les aspects financiers et administratifs ont été jugés satisfaisants dans l'ensemble. Avec l'ajout de nouveaux membres au sein du personnel en 2014 et 2015 pour pourvoir les postes d'assistant administratif du Représentant de la FAO, d'assistant en logistique, de fonctionnaire chargé des achats au niveau international et de chargé des opérations, des progrès ont été accomplis dans les domaines des contrôles, de la documentation et de l'archivage. Toutefois, un suivi plus étroit s'impose en ce qui concerne les ressources humaines, la petite caisse, les stocks, les avances de liquidités opérationnelles et les rapprochements bancaires.

L'équipe de vérification a mis en évidence neuf domaines d'action et 25 problèmes de conformité à régler pour corriger les déficiences susmentionnées. Le Représentant de la FAO a déjà commencé à mettre en œuvre des mesures correctives.

AUD 0716 – Examen de haut niveau de la gestion des risques de fraude financière et d'autres pratiques de corruption à la FAO

Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à un examen de haut niveau des risques de fraude financière et d'autres pratiques de corruption au sein de la FAO ainsi que des mesures d'atténuation mises en œuvre. L'objectif de cet examen était de synthétiser et de communiquer les résultats des analyses générales et détaillées réalisées récemment par le Bureau, le Corps commun d'inspection (CCI) et d'autres parties externes, qui fournissent à la FAO un point de repère et une feuille de route pour la poursuite de ses efforts en vue de prévenir de tels risques.

Comme toutes les autres organisations, la FAO s'expose à des risques de fraude. La valeur des pertes de la FAO attribuables à la fraude au cours des plus récents exercices biennaux est négligeable par rapport au montant total des dépenses engagées. Cette bonne performance peut en partie s'expliquer par le modèle opérationnel de l'Organisation, mais à la lumière des études citées par le CCI dans son récent rapport sur la prévention, la détection et la répression de la fraude dans les organismes des Nations Unies, il est fort probable qu'elle soit également le résultat d'un sous-signalement des cas de fraude.

Les mesures de lutte contre la fraude contribuent à la réussite de la FAO dans ses domaines de performance clés, en particulier s'agissant de la préservation des ressources de tous préjudices, dommages, fraudes, vols et pertes (protection). De plus, aujourd'hui plus que jamais, les parties prenantes attendent de la FAO et des autres organisations des Nations Unies qu'elles empêchent les actes frauduleux ou, si de tels actes sont commis, qu'elles prennent les mesures nécessaires pour recouvrer les sommes perdues. L'incapacité de la FAO à suivre l'évolution des pratiques optimales en accord avec le principe de «tolérance zéro» qu'elle a adopté dans sa politique de lutte contre la fraude pourrait gravement compromettre sa réputation et sa situation financière.

Il est certes impossible de prévenir totalement la fraude, mais il existe des moyens de minimiser les risques et d'optimiser les taux de détection. Ce n'est qu'au prix d'efforts incessants et assidus qu'une Organisation peut se prémunir contre les actes de fraude grave.

À l'issue de son examen, le Bureau est parvenu à la conclusion que l'approche adoptée par la FAO en matière de gestion du risque de fraude était fragmentaire et qu'il ne disposait pas d'éléments tangibles suffisants pour évaluer l'efficacité des mécanismes de contrôle en place. En revanche, la Direction a mis en avant son approche de «tolérance zéro» concernant la fraude et peut, à cet égard, s'appuyer sur un cadre réglementaire solide, à commencer par la politique de lutte contre la fraude et les pratiques de corruption en vigueur à la FAO. Cependant, la responsabilité de cette politique n'a pas été clairement définie, ce qui pourrait entraver sa bonne application, indépendamment du fait que les unités de la FAO ayant la charge de certaines politiques (par exemple dans les domaines financier, administratif, opérationnel ou des ressources humaines) soient tenues de s'assurer que ces politiques ne laissent aucune prise à la fraude et qu'elles intègrent les principes généraux et les exigences particulières énoncés dans le document AC 2015/08. Il n'existe par exemple aucune stratégie de gestion de la fraude, mais l'élaboration ou la coordination d'une telle stratégie pourrait faire partie du mandat d'une unité qui aurait la responsabilité de la politique de lutte contre la fraude. De même, aucune évaluation des risques n'a été effectuée, mais cette unité pourrait en assurer la coordination, en fournissant un appui et des indications aux unités qui prendraient part à ce processus. Des activités de sensibilisation et de formation doivent être mises en place, mais les efforts dans ce domaine sont insuffisants et trop isolés. Les outils en place pour signaler les cas de fraude sont efficaces; de plus, dans le cadre d'une évaluation externe, la fonction d'enquête a été jugée conforme aux normes internationales de même qu'aux normes internes de la FAO et, lorsque les faits établis le justifient, les enquêtes aboutissent à des mesures disciplinaires. Les efforts de sensibilisation à la fraude pourraient être plus soutenus, mais la nécessité d'intervenir dans ce domaine a été reconnue et des progrès ont été relevés. Malgré l'existence de tout un arsenal d'outils de contrôle interne pour lutter contre la fraude, leur mise en place n'est pas toujours le fait d'un processus éprouvé d'évaluation ciblée des risques. Par conséquent, il se peut que certains risques de fraude fassent l'objet d'un contrôle excessif ou, à l'inverse, insuffisant.

De l'avis du Bureau, la priorité doit être accordée à l'élaboration d'un programme complet de gestion des risques de l'Organisation, comprenant un volet important consacré à la lutte contre la fraude.

Synthèse de l'évaluation

Le tableau suivant présente une synthèse de l'évaluation réalisée par le Bureau de l'Inspecteur général sur le degré de conformité de la FAO avec les pratiques optimales dans les différents sous-domaines examinés, selon le modèle du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO).

Élément du modèle COSO	Synthèse de l'évaluation du Bureau
I- Environnement de contrôle:	
I.1 Engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques	■ Généralement conforme
I.2 Définition de la structure, des pouvoirs et des responsabilités	▲ Partiellement conforme
I.3 Application du principe d'obligation redditionnelle	▲ Partiellement conforme
II- Évaluation des risques	▲ Partiellement conforme
III- Activités de contrôle:	
III.1 Sélection, développement et déploiement de contrôles	▲ Partiellement conforme
III.2 Enquête sur les allégations et application de sanctions	■ Généralement conforme
IV- Information et communication:	
IV.1 Sensibilisation des employés et des tiers	▲ Partiellement conforme
IV.2 Établissement de canaux de communication	▲ Partiellement conforme
IV.3 Communication avec les partenaires fournisseurs de ressources	▲ Partiellement conforme
V- Suivi	▲ Partiellement conforme

Signification de l'évaluation du Bureau:

• Généralement conforme: les politiques, procédures et pratiques de la FAO satisfont à la majorité des exigences.

• Partiellement conforme: les politiques, procédures et pratiques de la FAO satisfont à certaines exigences, mais des améliorations sont encore possibles afin de gagner en efficacité dans certains domaines.

• Non conforme: les politiques, procédures et pratiques de la FAO ne satisfont pas à la majorité des exigences.

AUD 0816 – Inventaire physique du Groupement d'achats du personnel pour 2015

Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à un inventaire des stocks du Groupement d'achats du personnel en fin d'année en vue de recueillir des éléments probants pour aider le Commissaire aux comptes à vérifier que l'inventaire au 31 décembre 2015 existe bien et est complet. Le stock fait partie des actifs les plus tangibles dans les états financiers du Groupement d'achats du personnel. Au 31 décembre 2015, la valeur du stock était de 1 946 318 EUR, soit environ 50,62 % de la valeur totale des actifs du Groupement d'achats du personnel établie à 3 844 738 EUR, conformément à l'information présentée dans les états financiers de l'exercice 2015.

Sur la base de cet examen et d'un sondage indépendant des écritures d'inventaire, le Bureau a estimé que le Groupement d'achats du personnel avait créé et mis en place des procédures appropriées pour clore l'inventaire de fin d'année. Le sondage des écritures effectué par le Bureau n'a pas révélé d'écarts importants par rapport à celles présentées par le Groupement.

AUD 0916 – Conformité avec les politiques informatiques: recrutement de ressources humaines hors personnel dans le domaine des technologies de l'information

Le Bureau de l'Inspecteur général a examiné dans quelle mesure les unités de la FAO se conformaient à certains aspects mentionnés dans le bulletin du Directeur général 2013/72 sur l'obligation redditionnelle dans le domaine des technologies de l'information à la FAO ainsi que dans la circulaire administrative 2015/20 sur les instruments et produits informatiques de la FAO. Plus précisément, le Bureau a évalué la conformité avec la disposition qui stipule que les unités de la FAO souhaitant recruter des ressources humaines hors personnel (RHHP) pour l'exécution de tâches de nature informatique sont tenues de demander et d'obtenir l'approbation préalable de la Division de l'informatique.

Dans la plupart des cas, les unités ayant embauché des RHHP ont indiqué qu'elles n'étaient pas conscientes que la politique s'appliquait à leur situation particulière. Dans quelques rares autres cas, les unités concernées ont reconnu qu'elles n'étaient même pas au courant de l'existence de politiques dans ce domaine. Le Bureau n'a pas trouvé d'éléments prouvant que, dans les cas de non-conformité observés, les unités ont délibérément cherché à se soustraire à la politique. Néanmoins, compte tenu du fait que 32 cas sur les 53 recensés concernaient des contrats ou des prolongations de contrats émis après la publication de la circulaire administrative 2015/20, qui clarifiait les dispositions initialement énoncées dans le bulletin du Directeur général, le Bureau estime que les raisons avancées par plusieurs unités pour justifier le fait de ne pas avoir sollicité l'approbation de la Division de l'informatique n'étaient guère convaincantes.

Étant donné le nombre relativement élevé de cas de non-conformité et la similarité des réponses reçues des différentes unités de la FAO questionnées, le Bureau est d'avis que la mauvaise compréhension de la portée de la politique peut en partie expliquer les défaillances observées, en particulier pour certaines situations particulières examinées dans le rapport.

Le rapport énonce deux mesures convenues visant, d'une part, à mieux faire connaître la politique et à en améliorer la compréhension, et d'autre part, à renforcer son application.

AUD 1016 – Examen des pratiques administratives et de la gestion financière (examen de documents): Représentation de la FAO au Libéria

L'évaluation générale pour les deux domaines examinés dans le cadre de cette vérification était la suivante: amélioration majeure requise pour la gouvernance, l'obligation redditionnelle et le contrôle interne; résultats insatisfaisants pour la gestion des aspects financiers et administratifs.

Cette vérification a été effectuée à distance, sans qu'aucun membre du personnel du Bureau de l'Inspecteur général se rende dans le pays. Il s'agissait d'une initiative pilote visant à vérifier la validité de la méthodologie utilisée. L'une des causes fondamentales des lacunes observées dans le système de

contrôle interne résidait dans le fait que, pour certaines périodes examinées dans le cadre de la vérification, la Représentation était gérée par des Représentants par intérim qui n'ont pas été en mesure d'assurer un niveau approprié de supervision et de suivi; de plus, la Représentation vivait une période particulièrement mouvementée en raison de l'épidémie d'Ébola qui sévissait. La Représentation doit améliorer rapidement son système de contrôle interne, en particulier ses pratiques générales d'archivage à l'appui des transactions.

Dans le domaine de la gouvernance, de la redevabilité et du système de contrôle interne, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que des améliorations importantes étaient nécessaires. Des progrès sont attendus à plusieurs égards. i) En raison de l'épidémie d'Ébola et des changements au sein du Ministère de l'agriculture, aucun CPP n'a été préparé pour la période 2016-2019. La Représentation s'appuie sur le cadre de programmation 2012-2015, bien qu'il puisse être obsolète et ne plus refléter les priorités du pays. Les mécanismes de suivi ne sont pas efficaces, et notamment aucune réunion du Comité directeur n'a eu lieu. ii) Dans le cas de plusieurs projets, la date de fin d'exécution remonte à plusieurs années, mais du fait de l'absence de rapports de fin de projet ou en raison de dépassements budgétaires, l'opération de clôture n'a toujours pas été effectuée. Dans l'ensemble, le programme de terrain est en recul et la Représentation a besoin de l'appui du Bureau régional pour l'Afrique et du Siège pour ses activités de mobilisation des ressources. iii) L'étude sur document montre, en substance, qu'il n'y avait aucune pièce justificative à l'appui des transactions, ce qui indique que l'environnement de contrôle au sein de la Représentation était déficient et que les procédures de vérification de base n'étaient pas appliquées. Le Représentant de la FAO actuellement en poste s'emploie à remédier à ces lacunes.

Du point de vue des finances et de l'administration, la performance de la Représentation a été jugée insatisfaisante. Une attention particulière doit être accordée aux achats, à la gestion des actifs et aux ressources humaines. En outre, les procédures d'archivage des documents sont déficientes et risquent d'entraîner des problèmes lors des vérifications et des évaluations menées par les donateurs, notamment pour les projets financés par l'Union européenne. La Représentation n'a élaboré aucune stratégie ni aucun plan en matière d'achats pour faire face à ses besoins opérationnels. La fonction des achats est partagée entre plusieurs membres du personnel. La gestion des protocoles d'accord manque de rigueur, notamment les procédures d'archivage en place pour la sélection et le suivi des prestataires de services. Le Bureau n'est pas en mesure d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle en matière de gestion des actifs et des stocks étant donné qu'il n'a pas reçu les pièces justificatives correspondant à l'échantillon d'articles de stock et d'actifs en service et hors service. La Représentation n'a pas d'idée précise quant à la façon de répondre à ses besoins opérationnels avec les effectifs dont elle dispose actuellement, car elle n'a procédé à aucune évaluation des effectifs nécessaires par rapport à ses besoins. Les documents concernant le recrutement, le montant des traitements et la performance des RHHP qui faisaient partie de l'échantillon examiné étaient, dans la plupart des cas, insatisfaisants ou inexistants. En ce qui concerne les factures, le Bureau n'a pas reçu toutes les pièces justificatives. Par ailleurs, les dossiers des fournisseurs étaient incomplets, les pièces justificatives à l'appui des ajustements ne mentionnaient pas le véritable motif, un nombre important de paiements par anticipation ont été versés à la même personne et certains ont été utilisés pour des achats directs ou pour le recrutement de personnel local sans qu'aucun contrat en bonne et due forme n'ait été établi. Dans de très nombreux cas, des avances de traitement ont été accordées sans l'autorisation du Comité de sélection du personnel, ce qui démontre que le responsable du budget est allé au-delà des pouvoirs qui lui étaient accordés.

Ce rapport d'audit comprend 12 mesures convenues et met en évidence 27 problèmes de conformité à régler pour corriger les déficiences susmentionnées. Le Représentant de la FAO a accepté de mettre en œuvre les mesures correctives requises.

AUD 1116 – Rapport de synthèse sur les problèmes de gouvernance, d'obligation redditionnelle et de contrôle interne relevés dans les vérifications des bureaux de pays réalisées en 2015

Ce rapport du Bureau de l'Inspecteur général inaugure une série de synthèses périodiques des constatations des vérifications portant sur la gouvernance, l'obligation redditionnelle et le contrôle interne dans les bureaux de pays, ces questions étant couvertes de façon plus systématique dans les évaluations depuis 2015. Il évalue, de manière globale, dans quelle mesure les bureaux de pays mettent en œuvre des mécanismes de contrôle dans ces domaines, examine les causes à l'origine des déficiences observées, détermine si des interventions sont nécessaires à l'échelle de l'Organisation et établit un point de référence pour l'évaluation des progrès. Ce rapport fait pendant aux deux rapports de synthèse portant respectivement sur la gestion des programmes et des opérations et sur les pratiques administratives et la gestion financière dans les bureaux de pays.

Pour l'évaluation de la performance dans le domaine de la gouvernance, de l'obligation redditionnelle et du contrôle interne, le Bureau a défini 11 critères de contrôle en consultation avec la Direction de la FAO. Ces critères s'articulent autour de quatre grands axes: 1) gouvernance; 2) gestion des risques; 3) obligation redditionnelle et système de contrôle interne; et 4) qualité des données.

Les vérifications ont été réalisées dans 12 bureaux de pays au cours de l'année 2015. Dans l'ensemble, les examens effectués ont permis de constater des résultats satisfaisants dans neuf bureaux (75 pour cent) et partiellement satisfaisants dans les trois autres (25 pour cent). Même si ces conclusions sont dans une large mesure positives, il est important de noter que les orientations et les attentes de l'Organisation dans ce domaine ont considérablement évolué au cours des dernières années.

Le Bureau a relevé plusieurs aspects qui doivent faire l'objet d'une attention accrue et d'une amélioration à l'échelle de l'Organisation, notamment:

la définition d'objectifs mesurables et convenus pour les bureaux de pays et les Représentants de la FAO afin de permettre une évaluation de la performance axée sur les résultats;

l'harmonisation des structures et des ressources des bureaux de pays avec les exigences des programmes de terrain, en particulier l'établissement de fonctions essentielles selon les besoins, par exemple pour le suivi et l'évaluation, la mobilisation des ressources et les communications;

la mobilisation précoce d'un financement adapté pour les bureaux de pays qui se développent ou qui restructurent leurs programmes de terrain;

les modalités et les ressources pour évaluer, communiquer et faire remonter les risques de manière régulière;

l'attitude envers l'environnement de contrôle et la connaissance de la nature des contrôles;

la répartition des tâches et de la charge de travail, ainsi que la séparation des fonctions dans les bureaux de pays, dans différents scénarios de dotation en personnel;

l'exactitude et l'exhaustivité des données qui sont saisies dans les systèmes d'information de gestion de l'Organisation.

La Direction de la FAO a connaissance de la plupart des déficiences qui sont mentionnées ci-dessus concernant les bureaux de pays, et plusieurs mesures convenues qui ont été définies à la suite de précédents rapports de synthèse – sur la gestion des programmes et des opérations et sur les pratiques administratives et la gestion financière – sont en cours d'application et joueront un rôle majeur dans la résolution de ces problèmes. Par conséquent, ces mesures convenues ont été intégrées à ce rapport, de même que les plans d'action déjà mis en place par la Direction. À ces éléments s'ajoutent deux nouvelles mesures convenues ainsi que plusieurs conclusions complémentaires du Bureau.

AUD 1216 – Examen des pratiques administratives et de la gestion financière de la Représentation de la FAO en Guinée

L'évaluation globale de la Représentation est satisfaisante aussi bien dans le domaine de la gouvernance, de l'obligation redditionnelle et du contrôle interne que dans celui de la gestion financière et des pratiques administratives.

Pour ce qui est du premier domaine mentionné, les résultats ont été jugés satisfaisants. Pour l'essentiel, la dotation en personnel de la Représentation est suffisante pour gérer le portefeuille de programmes de terrain actuels et prévus. Cependant, selon le Représentant de la FAO, il est nécessaire de créer un poste d'assistant aux achats pour traiter efficacement les demandes d'achat dans un contexte d'augmentation du volume des activités. Les rôles et responsabilités du personnel sont clairement attribués et communiqués. En 2014 et 2015, le pays était aux prises avec deux problèmes majeurs: i) la crise Ébola et ii) l'instabilité politique. Malgré l'ampleur de ces défis à l'échelle du pays, la Représentation ne doit pas perdre de vue d'autres risques qui menacent plus particulièrement les activités de la FAO. Le Représentant de la FAO a convenu d'agir à cet égard. Récemment, à la suite d'un contrôle de la conformité aux normes minimales de sécurité opérationnelle, la Représentation a dû s'installer dans de nouveaux locaux en raison des risques trop élevés auxquels elle était exposée à son ancien emplacement, qui n'était plus jugé adéquat pour la poursuite de la mission de la Représentation en Guinée. La Direction a été informée des problèmes informatiques et a déjà pris des mesures pour améliorer la qualité du service internet.

Sur le plan de la gestion financière et des pratiques administratives, l'évaluation était dans l'ensemble satisfaisante, excepté dans le domaine des ressources humaines. Le Bureau a noté que les dossiers n'étaient pas toujours dûment renseignés et mis à jour. Son examen a également permis d'établir d'autres lacunes: il n'y a aucune évaluation régulière de la performance, aucun programme de formation du personnel, ni aucun suivi systématique des demandes d'absence. En ce qui concerne les achats et les protocoles d'accord, le Bureau s'est montré satisfait des pratiques en place, en constatant notamment le recours à des modèles de contrat appropriés et l'existence d'un système de suivi efficace.

Ce rapport d'audit comprend une mesure convenue et met en évidence huit problèmes de conformité à régler pour corriger les déficiences susmentionnées. Le Représentant de la FAO a accepté de mettre en œuvre les mesures correctives requises.

AUD 1316 – Examen portant sur l'indemnité pour frais d'études

Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à un examen des prestations accordées au titre de l'indemnité pour frais d'études au sein de la FAO, en s'intéressant plus particulièrement aux mécanismes de contrôle qui ont régi l'administration de ces prestations durant trois années scolaires (2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015). Les dépenses engagées au titre de l'indemnité pour frais d'études s'élèvent en moyenne à 15 millions d'USD par an.

Le principal objectif de la vérification était d'évaluer l'efficacité des procédures et des contrôles internes afin de garantir la conformité aux règles et règlements en vigueur, la cohérence des pratiques et la prévention de la fraude. La dimension politique n'a pas été prise en compte étant donné qu'elle n'est pas du ressort de la FAO.

À la FAO, l'administration des indemnités pour frais d'études est régie par les dispositions 301 «Statut du personnel» et 310 «Indemnité pour frais d'études» du Manuel administratif. Le Bureau des ressources humaines est responsable du processus opérationnel, tandis que les pôles du Centre des services communs (CSC) assurent le traitement des transactions.

Le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que les pôles du CSC avaient procédé à une séparation adéquate des fonctions pour les processus rattachés aux indemnités pour frais d'études (avances et demandes); il a par ailleurs conclu que les versements étaient dûment calculés et approuvés et qu'ils

respectaient les plafonds fixés. Néanmoins, le Bureau a mis en évidence deux lacunes essentielles qu'il convient de combler pour renforcer la conformité aux politiques et l'efficacité des contrôles, à savoir:

- des dépenses non admissibles sont remboursées: le CSC procède au remboursement de certaines dépenses qui, en principe, ne sont pas admissibles en vertu des politiques en vigueur en matière d'indemnités pour frais d'études (en l'occurrence les déplacements non obligatoires et les activités périscolaires), et ce, en raison de l'absence d'indications claires;

- des avances sur indemnités pour frais d'études sont octroyées sans qu'aucune pièce justificative ne soit exigée: il arrive ainsi souvent que le montant avancé soit supérieur au montant nécessaire, ce qui alourdit inutilement le processus administratif en raison du suivi requis pour obtenir le remboursement des avances indues.

Des améliorations pourraient être apportées dans d'autres domaines au moyen des mesures suivantes:

- mettre en place un système de suivi pour surveiller l'état des demandes d'indemnités afin d'assurer un suivi plus efficace et plus rapide des avances non régularisées;

- clarifier les dispositions relatives à la durée de conservation des documents originaux et veiller à ce que les membres du personnel s'y conforment;

- améliorer l'archivage des dossiers et mettre en place des mesures de contrôle, efficaces mais économiques, pour la prévention et la détection de la fraude, comme des vérifications ponctuelles ou la confirmation des frais d'études par un tiers.

À la lumière de ses constatations, le Bureau conclut que l'Organisation doit encore améliorer sa performance concernant les politiques et processus mis en place et les pratiques optimales. Ce rapport comprend huit mesures convenues pour améliorer l'administration des prestations au titre de l'indemnité pour frais d'études.

AUD 1416 – Gestion des placements

Le Bureau, avec l'appui de KPMG Advisory S.p.A., a entrepris une vérification des procédures en vigueur à la FAO en matière de gestion des placements. L'objectif était d'évaluer les processus de gestion des risques, de suivi et de gouvernance pour s'assurer que les mécanismes de contrôle étaient bien conçus et fonctionnaient de manière efficace.

La FAO a établi un cadre solide pour la gestion de ses placements. Sous la direction et la supervision de son Comité des placements interne et d'un Comité consultatif pour les placements composé de spécialistes externes, la FAO est parvenue à la fois à préserver son capital et à générer au fil des années des rendements conformes aux tendances des marchés.

La FAO a défini de manière claire et explicite ses objectifs globaux en matière de placement et a instauré des politiques (stratégies de placement à court et à long terme) visant à favoriser sa réussite dans ce domaine. Dans une volonté d'assurer une gestion efficace de ses investissements sans avoir à assumer le fardeau financier d'une gestion interne, la FAO fait appel, pour la majeure partie de ses placements, à un grand nombre de gestionnaires d'actifs professionnels. Chaque gestionnaire externe se voit remettre des directives en matière de placements qui stipulent l'objectif visé et la tolérance au risque de la FAO. La performance et les activités de chacun d'eux font l'objet d'un suivi et d'une supervision assurés par l'unité CSFT.

Le rapport recense 12 mesures convenues pour améliorer les activités de placement de la FAO. Selon le Bureau, la Direction doit accorder la priorité aux mesures suivantes:

i) la Division des finances et le Service des contrats et achats, en consultation avec le Bureau des affaires juridiques et de l'éthique, doivent procéder à un examen approfondi des contrats en vigueur afin de déterminer s'il faut lancer un nouvel appel d'offres ou établir un nouveau contrat;

ii) la Division des finances doit veiller à ce que le processus de paiement des gestionnaires externes chargés des placements soit exécuté par l'unité Comptes créditeurs conformément aux procédures standard de la FAO;

iii) la Division des finances, avec le concours du Service des contrats et achats, doit établir, selon qu'il convient, des procédures ou instructions particulières pour les activités suivantes: la sélection et la gestion des gestionnaires et conseillers externes, le suivi des gestionnaires externes, le contrôle diligent des gestionnaires externes et les visites d'inspection (y compris une liste de contrôle des éléments à vérifier).

Dans le cadre de son examen, le Bureau a également vérifié les progrès accomplis au regard des recommandations formulées dans la note adressée par le Commissaire aux comptes à la Direction en avril 2013 au sujet de l'examen des opérations de placement de la FAO. Le Bureau a constaté que plusieurs de ces recommandations n'étaient toujours pas appliquées bien que l'Organisation ait indiqué les avoir mises en œuvre.

AUD 1516 – Cadre stratégique au sein du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes

Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que l'avancement de la mise en œuvre du Cadre stratégique au sein du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes était satisfaisant à la fin du mois de mai 2016.

La vérification portait sur cinq grands domaines, composés de 16 éléments. Le Bureau de l'Inspecteur général partait du postulat que – selon le niveau de développement – la mise en œuvre de ces éléments en serait au stade initial, et il a jugé que les progrès accomplis par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes en date de la fin du mois de mai 2016 étaient satisfaisants.

Dans le domaine des modalités de gouvernance, l'évaluation a démontré que certaines améliorations étaient nécessaires. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes s'est employé à exécuter le nouveau Cadre stratégique et a mis en place les nouvelles modalités de gouvernance conformément aux indications de l'Organisation. Les équipes d'exécution des initiatives régionales et d'appui aux bureaux de pays participent activement aux efforts visant à promouvoir et à encourager l'intégration des bureaux sous-régionaux et des bureaux de pays. Les fonctionnaires du Bureau régional ont fait valoir qu'ils étaient très préoccupés, car ils avaient l'impression d'observer un affaiblissement de la capacité technique du Bureau. C'est pourquoi il est recommandé au Bureau régional de procéder à une évaluation afin de déterminer les lacunes sur le plan technique et d'élaborer une stratégie pour les combler, en tenant compte du soutien que peuvent fournir les unités techniques du Siège et les bureaux sous-régionaux. Le Bureau régional doit par ailleurs analyser les différents produits attendus pour la région afin d'en évaluer les répercussions concernant les besoins techniques et le financement des équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques.

L'évaluation réalisée dans le domaine de la planification du travail a également abouti à la conclusion que certaines améliorations étaient nécessaires. La participation du Bureau régional au processus de planification du travail pour l'exercice biennal 2016-2017 est conforme aux directives de l'Organisation. Le processus de planification pour la définition de jalons et d'accords de service entre les responsables de l'exécution des initiatives régionales, les points focaux des programmes stratégiques au sein du Bureau régional et les équipes du Siège chargées de la gestion des programmes stratégiques a été considéré comme ayant été efficace. Dans bien des cas cependant, les Représentants de la FAO n'ont encore qu'une connaissance partielle des services et de l'appui que la FAO peut leur offrir dans le cadre de ses programmes stratégiques. Cette situation risque d'entraver les négociations avec les pouvoirs publics et le développement de nouveaux CPP puisqu'il se peut que les Représentations ne tirent pas pleinement parti de toute l'étendue des compétences de la FAO ni même de sa capacité à favoriser la création de partenariats ou la coopération Sud-Sud. De plus, il existe un écart considérable entre les produits formulés par le biais du processus de définition des cibles au

milieu de l'année 2015 et les produits définis dans les cadres de programmation par pays (CPP) et les accords sur le niveau de service.

L'intégration avec les plans de travail et les opérations du Bureau a été jugée satisfaisante. Le Bureau régional a accompli des progrès notables dans le domaine de l'intégration des opérations, des programmes et des projets au Cadre stratégique dans son ensemble. Les besoins en matière d'appui technique – qui ont été définis jusqu'ici par les bureaux de pays par rapport aux produits à atteindre – ont été répartis entre les bureaux sous-régionaux, le bureau régional et les unités du Siège. La mise en œuvre du Cadre stratégique a favorisé la coopération transversale entre les équipes d'exécution des initiatives régionales, les points focaux des programmes stratégiques et d'autres membres du personnel et fonctions du Bureau régional, mais aussi avec les bureaux sous-régionaux et les bureaux de pays.

L'évaluation portant sur les activités de suivi s'est avérée satisfaisante. Le Bureau régional a établi et communiqué les responsabilités du personnel en matière de suivi. Il a clairement défini le concept de suivi pour le Cadre stratégique et le flux de travaux associé. Cependant, il doit veiller à instaurer un suivi plus systématique des accords sur le niveau de service pour s'assurer que les services ayant fait l'objet d'une entente avec les chefs de programme stratégique sont bel et bien livrés.

La performance dans le domaine de la communication des résultats a été considérée comme satisfaisante. Le Bureau régional rend compte de manière efficace des résultats obtenus, aussi bien à l'échelle régionale qu'au niveau de l'Organisation, et utilise à bon escient les systèmes de suivi de la FAO.

Le rapport contient quatre mesures que la direction du Bureau régional a accepté de mettre en œuvre. Il mentionne également cinq domaines qui seront analysés plus en détail dans le rapport de synthèse de fin d'année compte tenu du fait que les éléments relevés sont liés à des constatations plus vastes qui dépassent le simple cadre du Bureau régional.

AUD 1616 – Cadre stratégique au sein du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique

Le Bureau de l'Inspecteur général a évalué l'état d'avancement de la mise en œuvre du Cadre stratégique au sein du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et a estimé que certaines améliorations étaient nécessaires au vu de la situation au début du mois d'avril 2016.

La vérification portait sur cinq grands domaines, composés de 16 éléments. Le Bureau de l'Inspecteur général partait du postulat que –selon le niveau de développement et selon les lignes directrices de l'Organisation, l'appui, les calendriers établis, les ressources et les systèmes disponibles – la mise en œuvre de ces éléments en serait au stade initial. Afin d'en tenir compte, le Bureau a établi un modèle de maturité destiné à servir de point de référence pour mesurer l'avancement de l'exécution des différents éléments4. Selon ce modèle, on pouvait raisonnablement s'attendre à ce que la maturité de chacun des éléments au moment de la vérification se situe au stade 1 (initial) ou au stade 2 (développement) d'un processus constitué de quatre stades, dont le point culminant correspond à l'exploitation optimale du Cadre stratégique.

Dans le domaine des dispositions relatives à la gouvernance, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. La direction du Bureau régional a défini plusieurs composantes fondamentales pour la mise en œuvre du Cadre stratégique peu après l'arrivée de la nouvelle Sous-Directrice générale en novembre 2015. À la fin du mois de mars 2016, le Bureau régional avait créé un groupe chargé de la coordination des programmes stratégiques; il avait également revu sa structure interne et entamé des discussions avec les Représentants de la FAO dans

[4] Un modèle de maturité est un outil de gestion qui permet d'évaluer une entité ou un processus. Dans le cadre du présent examen, il vise à déterminer l'état d'avancement réel (maturité) de la mise en œuvre du Cadre stratégique au bureau concerné par rapport à la progression attendue et aide à repérer les domaines dans lesquels il existe une marge de progression.
Il comprend quatre stades: 1) initial (démarrage); 2) géré (construction); 3) mesuré et contrôlé (consolidation) et 4) généralisé (croissance).

la région au sujet des défis liés à la mise en œuvre du Cadre stratégique. D'autres mesures – faisant généralement partie des composantes dont l'achèvement était prévu pour juin 2016 – ont été envisagées, notamment: le renforcement des capacités du groupe de coordination susmentionné pour en faire une unité pleinement opérationnelle, l'intégration de responsabilités associées au Cadre stratégique à tous les échelons du Bureau régional, et l'atténuation de l'impact de la réaffectation d'une partie du personnel technique à des fonctions axées sur le Cadre stratégique. Plutôt que de combiner les différentes composantes pour en faire un plan officiel de gestion du changement, le Bureau régional a préféré adopter une approche d'apprentissage par la pratique.

Le Bureau régional doit évaluer dans quelle mesure le manque ou la réaffectation de ressources (pour des raisons de capacités humaines et de financement) peut limiter sa capacité à mettre en œuvre le Cadre stratégique, mais aussi à répondre aux besoins de la région conformément à son mandat. Pour ce faire, il doit prendre en considération l'appui dont il peut bénéficier de la part des unités techniques du Siège.

Les instructions et indications du Siège concernant la mise en œuvre du Cadre stratégique par les bureaux décentralisés sont en cours d'élaboration; elles ne sont donc pas définitives et sont régulièrement complétées par des éléments et des exigences supplémentaires. En outre, l'Organisation n'a pas encore présenté sa vision de la pleine mise en œuvre du Cadre stratégique. Cette incertitude a une incidence sur la capacité du Bureau régional à appliquer le Cadre.

Dans le domaine de la planification du travail, l'équipe de vérification a conclu que des améliorations notables étaient requises. Le Bureau régional a franchi un jalon important en parvenant à dresser des accords sur le niveau de service et à les présenter aux cinq chefs de programme stratégique du Siège avant la date limite fixée au début du mois de février 2016. Globalement, il a adopté une approche d'apprentissage par la pratique pour la planification du travail en 2016, ce qui a nécessité des efforts de coordination entre les chefs de programme stratégique, son nouveau groupe de coordination des programmes stratégiques et les responsables de ses groupes techniques. La planification du travail s'est déroulée pendant une période marquée par la mise au point de nouvelles indications, la restructuration du Bureau régional et la définition du rôle joué par le groupe de coordination. Le Bureau régional prévoit de renforcer les capacités de ce groupe en prévision des futures activités de planification du travail. Le groupe de coordination n'a procédé à aucune opération de validation pour le plan 2016. Le Bureau régional collabore actuellement avec les unités du Siège pour étendre les initiatives régionales et s'attaquer plus efficacement aux nouvelles priorités régionales adoptées par la Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique en 2016.

L'évaluation réalisée dans le domaine de l'intégration avec les plans de travail et les opérations du Bureau a abouti à la conclusion que certaines améliorations étaient nécessaires. Les membres du groupe de coordination des programmes stratégiques du Bureau régional participent activement à la validation des projets lors des phases de planification, conformément aux nouvelles indications concernant le cycle des projets. À la suite de la mission de vérification du Bureau de l'Inspecteur général, des mesures supplémentaires ont été prises pour s'assurer que le Bureau régional harmonise les projets en cours avec le Cadre stratégique.

Dans le domaine du suivi, l'équipe de vérification a conclu que des améliorations notables étaient requises. Sachant qu'il reste peu de temps au Bureau régional pour se conformer dans les délais prescrits aux exigences en matière de suivi, il doit prendre les mesures suivantes:

préciser les responsabilités du groupe chargé de la coordination des programmes stratégiques ainsi que les procédures qu'il doit employer pour assurer le suivi des produits et de leur réalisation;

rassembler les renseignements sur l'état d'avancement de l'exécution du CPP contenus dans les rapports annuels des bureaux de pays et les présenter dans un format adapté aux fins de suivi.

Le Bureau régional doit consulter le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources afin de déterminer les outils et mécanismes appropriés pour assurer la collecte et le suivi des résultats dans la région.

Dans le domaine de la communication des résultats, l'équipe de vérification a conclu que certaines améliorations étaient nécessaires. Le Bureau régional a commencé à prendre des mesures pour rendre compte des résultats obtenus au niveau régional. Avec le récent lancement du tableau de bord par le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, le processus de communication d'informations a été simplifié davantage. Le Bureau régional ne dispose pas encore d'une culture bien établie de gestion axée sur les résultats. Il doit définir des objectifs réalistes et analyser de manière systématique les écarts observés pour éclairer les futures décisions.

Le rapport contient sept mesures; la direction du Bureau régional a accepté de les mettre en œuvre et a déjà réalisé d'importants progrès grâce aux interventions réalisées à la suite de la mission de vérification. Le rapport mentionne également quatre domaines qui seront analysés plus en détail dans le rapport de synthèse de fin d'année compte tenu du fait que les éléments relevés sont liés à des constatations plus vastes qui dépassent le simple cadre du Bureau régional.

AUD 1716 – Cadre stratégique au sein du Bureau régional pour l'Afrique

Le Bureau de l'Inspecteur général a évalué l'état d'avancement de la mise en œuvre du Cadre stratégique au sein du Bureau régional pour l'Afrique et a estimé que certaines améliorations étaient nécessaires.

La vérification portait sur cinq grands domaines, composés de 16 éléments. Le Bureau de l'Inspecteur général partait du postulat que –selon le niveau de développement et selon les lignes directrices de l'Organisation, l'appui, les calendriers établis, les ressources et les systèmes disponibles – la mise en œuvre de ces éléments en serait au stade initial. Afin d'en tenir compte, le Bureau a établi un modèle de maturité destiné à servir de point de référence pour mesurer l'avancement de l'exécution des différents éléments5. Selon ce modèle, on pouvait raisonnablement s'attendre à ce que la maturité de chacun des éléments au moment de la vérification se situe au stade 1 (initial) ou au stade 2 (développement) d'un processus constitué de quatre stades, dont le point culminant correspond à l'exploitation optimale du Cadre stratégique.

Dans le domaine des dispositions relatives à la gouvernance, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. Le Bureau régional pour l'Afrique s'est employé à exécuter le nouveau Cadre stratégique et a mis en place des modalités de gouvernance conformément aux indications de l'Organisation. La gestion du changement est considérée comme un défi majeur. Malgré un niveau adéquat d'activités dans ce domaine et un renforcement de la communication, il convient de déployer une stratégie de gestion du changement pour faciliter la planification et le suivi de ces activités.

La structure, les rôles et les responsabilités pour la mise en œuvre du nouveau Cadre stratégique ont été établis et communiqués à l'ensemble du personnel. Les fonctionnaires justifiant de l'expérience et des connaissances techniques pertinentes ont été affectés aux postes et aux équipes appropriés, et des efforts sont actuellement déployés pour renforcer l'intégration des bureaux sous-régionaux et des bureaux de pays par l'intermédiaire des équipes d'exécution des initiatives régionales et des équipes d'appui aux bureaux de pays.

[5] Un modèle de maturité est un outil de gestion qui permet d'évaluer une entité ou un processus. Dans le cadre du présent examen, il vise à déterminer l'état d'avancement réel (maturité) de la mise en œuvre du Cadre stratégique au bureau concerné par rapport à la progression attendue et aide à repérer les domaines dans lesquels il existe une marge de progression.
Il comprend quatre stades: 1) initial (démarrage); 2) géré (construction); 3) mesuré et contrôlé (consolidation) et 4) généralisé (croissance).

La préoccupation principale concerne la capacité technique du Bureau régional étant donné que des fonctionnaires techniques ont été affectés à des rôles axés sur les processus sans qu'aucune mesure ne soit prise pour pallier leur absence dans la sphère technique. En conséquence, le Bureau régional doit procéder à une évaluation pour déterminer les lacunes sur le plan technique et élaborer une stratégie pour les combler ou recourir à d'autres méthodes pour atténuer leur impact. Pour ce faire, il doit prendre en considération l'appui dont il peut bénéficier de la part des unités techniques du Siège et des bureaux sous-régionaux dans la région.

Dans le domaine de la planification du travail, l'équipe de vérification a conclu que certains points devaient être améliorés. La participation au processus de planification du travail pour l'exercice biennal 2016-2017 était conforme aux directives de l'Organisation. Le Bureau régional a considéré que la planification pour la définition de jalons et d'accords de service entre les responsables de l'exécution des initiatives régionales, les points focaux des programmes stratégiques au sein du Bureau et les chefs de programme stratégique du Siège avait été efficace. On note toutefois que la planification budgétaire s'est faite sans la participation des responsables de l'exécution des initiatives régionales ni celle des points focaux; aux yeux de ces intervenants, le processus n'est donc pas transparent. Le Bureau de l'Inspecteur général recommande d'adopter une approche plus participative lors du prochain cycle de planification budgétaire. Ce point fera l'objet d'une analyse plus approfondie dans le rapport de synthèse de fin d'année.

L'évaluation réalisée dans le domaine de l'intégration avec les plans de travail et les opérations du Bureau a abouti à la conclusion que certaines améliorations étaient nécessaires. Le Bureau régional dispose d'une cartographie complète des projets et activités menés par les bureaux de pays pour les différents produits des programmes stratégiques. Les équipes d'appui aux bureaux de pays s'emploient à élaborer des plans de travail intégrés pour les initiatives régionales. Le nouveau cycle de projets a été déployé dans la région, mais le suivi des projets pendant leur exécution au moyen des données du Réseau d'appui au Programme de terrain (FPSN) sur les questions administratives en suspens dans le système FPMIS révèle un taux élevé d'anomalies, qu'il s'agisse de dépassements budgétaires, de faibles taux d'exécution, d'appels de fonds n'ayant pas encore été effectués ou de retards dans la clôture des projets. La direction du Bureau régional s'est intéressée de plus près à ces problèmes, mais il est recommandé de procéder à un suivi en amont à l'aide des systèmes et structures en place plutôt que d'opter pour une approche axée sur des mesures correctives ponctuelles pilotées par la direction. La direction du Bureau régional a accepté de mettre en œuvre cette recommandation.

L'évaluation portant sur les activités de suivi s'est avérée satisfaisante. Le suivi des jalons avait été effectué conformément aux directives de l'Organisation pour la première soumission de données de suivi à la fin du mois d'avril 2016. Les responsables de l'exécution des initiatives régionales et les points focaux des programmes stratégiques avaient mis à jour l'état d'avancement des jalons dans le système PIRES. C'était la première fois que le Bureau régional effectuait cette opération de suivi et il n'a rencontré aucun problème majeur. On a cependant noté un manque de clarté en ce qui concerne le processus de suivi de fin d'année, dans le cadre duquel aussi bien le Bureau régional que les bureaux de pays rendront compte des progrès accomplis au regard des jalons et des cibles. Ce point fera l'objet d'une analyse plus approfondie dans le rapport de synthèse de fin d'année.

La performance dans le domaine de la communication des résultats a été considérée comme satisfaisante. Le Bureau régional rend compte de manière efficace des résultats obtenus, aussi bien à l'échelle régionale qu'au niveau de l'Organisation, en s'appuyant sur les systèmes de suivi de la FAO.

Le rapport contient cinq mesures que la direction du Bureau régional a accepté de mettre en œuvre pour suivre l'évolution du Cadre stratégique. Le rapport mentionne également trois domaines qui seront analysés plus en détail dans le rapport de synthèse de fin d'année compte tenu du fait que les éléments relevés sont liés à des constatations plus vastes qui dépassent le simple cadre du Bureau régional.

AUD 1816 – Examen complet par pays: Bureau du Représentant de la FAO au Sénégal

Le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) a estimé que la gouvernance, la redevabilité et le système de contrôle interne étaient satisfaisants. Le problème principal est une insuffisance structurelle du financement des activités techniques, administratives et de gestion, qui accentue le profil de risques du Bureau du Représentant de la FAO au Sénégal. À la lumière des constatations du Bureau de l'Inspecteur général, qui suggère régulièrement dans ses rapports récapitulatifs périodiques d'ajuster les structures et les ressources des bureaux de pays en fonction des besoins du programme de terrain et de concentrer le financement au début de la période concernée, il est recommandé que le Coordonnateur du Réseau des Représentants de la FAO au Bureau régional pour l'Afrique diligente une mission visant à examiner les besoins en ressources du Bureau du Représentant de la FAO au Sénégal, y compris l'équipe du Bureau régional pour la résilience, les urgences et la réhabilitation en Afrique de l'Ouest/Sahel (REOWA).

Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que le programme et le fonctionnement du Bureau du Représentant étaient satisfaisants. Les activités de liaison, de plaidoyer et de communication, le programme de terrain et le fonctionnement sont gérés de manière adéquate et efficace. Les partenaires extérieurs considéraient le Bureau du Représentant comme volontariste et novateur. Des progrès démontrables ont été accomplis dans la mise en œuvre du Cadre de programmation par pays (CPP) et l'exécution du programme de terrain est bien gérée. Une stratégie et un plan de mobilisation des ressources sont en place.

Dans le domaine de la finance et de l'administration, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que des améliorations importantes étaient nécessaires. Cet avis repose principalement sur le fait qu'il a été impossible, faute de pouvoir les retrouver dans le système de classement, de fournir les pièces justificatives afférentes aux achats et aux transactions associées à des lettres d'accord qui avaient été sélectionnés dans le cadre de la vérification des comptes. Dans les cas où des pièces justificatives ont été présentées, elles démontraient en général la bonne application des procédures de contrôle. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général a relevé des points faibles en ce qui concerne l'évaluation des résultats et le traitement des dossiers du personnel par le service des ressources humaines, ainsi que l'application de la politique relative aux indemnités journalières de subsistance et l'enregistrement des paiements anticipés au titre des déplacements locaux.

Le présent rapport de vérification des comptes contient quatre mesures convenues et soulève 11 problèmes de non-respect des règles dans le but de s'attaquer aux problèmes et aux points faibles mis en évidence. Le Représentant de la FAO est accepté de prendre des mesures correctives en ce sens.

AUD 1916 – Cadre stratégique au Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale

Le Bureau de l'Inspecteur général a évalué l'état d'avancement de la mise en œuvre du Cadre stratégique au Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale à la fin de juin 2016 et a estimé que quelques améliorations étaient nécessaires.

Le Bureau de l'Inspecteur général s'est penché sur cinq grands domaines, formés de 16 composantes. Son hypothèse de départ était que la mise en œuvre de ces composantes par le Bureau régional n'en serait qu'à ses prémices, compte tenu de leur stade d'élaboration et des orientations, activités d'appui, calendriers, ressources et systèmes y afférents au sein de l'Organisation. Afin de prendre ces éléments en considération, le Bureau de l'Inspecteur général a établi un modèle de maturité, qui lui servirait de référence pour évaluer la progression de la mise en œuvre des différentes composantes[6]. Selon ce modèle, on pouvait raisonnablement penser que, au moment de l'examen, les composantes se

[6] Un modèle de maturité est un outil de gestion qui permet d'évaluer une entité ou un processus. Dans le cadre du présent examen, il vise à déterminer l'état d'avancement réel (maturité) de la mise en œuvre du Cadre stratégique au bureau concerné par rapport à la progression attendue et aide à repérer les domaines dans lesquels il existe une marge de progression. Il comprend quatre stades: 1) initial (démarrage); 2) géré (construction); 3) mesuré et contrôlé (consolidation) et 4) généralisé (croissance).

trouvaient aux stades un et deux (démarrage et construction) sur quatre, l'aboutissement du processus étant l'optimisation complète du Cadre stratégique.

Dans le domaine des dispositions relatives à la gouvernance, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. La direction de haut niveau du Bureau régional s'est montrée volontariste dans la mise en œuvre du Cadre stratégique. Elle a pris des dispositions relatives à la gouvernance en accord avec les orientations formulées à l'échelle de l'Organisation. La gestion des changements est considérée comme un défi considérable, que le Bureau régional s'efforce de relever au moyen d'activités dont le niveau est jugé suffisant et d'une communication accrue. La structure, les rôles et les responsabilités afférents à la mise en œuvre du nouveau Cadre stratégique ont été établis et le personnel en a été informé.

Les principales préoccupations exprimées concernent la réduction des capacités techniques du Bureau régional, qui découle du fait que des fonctionnaires techniques ont été affectés à la mise en œuvre du Cadre stratégique. Le Bureau régional pour l'Europe élabore actuellement un outil de planification et de suivi intégrés, qui s'appuie sur les informations disponibles au sein des systèmes de l'Organisation et les complète, aux fins de la gestion au niveau régional. Il faudrait que le Bureau régional analyse de manière plus approfondie la palette des produits prévus dans la région et ses répercussions du point de vue de la composition et du financement des équipes chargées des programmes stratégiques.

Dans le domaine de la planification des activités, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. La participation du Bureau régional au processus de planification des activités pour l'exercice biennal 2016-2017 est en accord avec les instructions formulées à l'échelle de l'Organisation. La contribution principale des responsables de l'exécution des initiatives régionales et des agents de contact des programmes stratégiques au processus de planification consistait à formuler des accords sur le niveau de service entre le Bureau régional pour l'Europe et les équipes des programmes stratégiques au Siège, ainsi qu'à définir les étapes importantes y afférentes (produits et services). Cependant, les fonctionnaires du Bureau régional validaient rarement de façon spécifique les cibles fixées par les différents bureaux de pays de la région.

L'évaluation réalisée dans le domaine de l'intégration avec les plans de travail et les opérations du Bureau a abouti à la conclusion que certaines améliorations étaient nécessaires. Le Bureau régional se fonde sur le cycle de projet actualisé pour orienter les activités relatives aux projets. Ses fonctionnaires estiment que ces nouvelles orientations ont un effet positif sur la qualité de la conception et de l'alignement stratégique des projets mais aussi qu'elles alourdissent considérablement la charge de travail. Il faut que le Bureau régional élabore une approche plus systématique pour ce qui est de déterminer les besoins en matière d'appui technique dans le cadre des initiatives régionales et des CPP et, à cet égard, qu'il assigne des responsabilités spécifiques à ses fonctionnaires et à ceux du Bureau sous-régional pour l'Asie centrale et du Siège, afin d'améliorer la redevabilité.

Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que le suivi était satisfaisant. Le Bureau régional utilise les systèmes de l'Organisation (Système d'information sur la gestion du Programme de terrain, Système mondial de gestion des ressources, Système intégré de gestion, etc.) aux fins du suivi et a commencé à élaborer un processus systématique et un outil de planification et de suivi des activités. En outre, il formule actuellement des plans d'action pour certains bureaux de pays. Une utilisation élargie de ces plans d'action faciliterait la coordination et la validation de l'appui technique aux bureaux de pays et permettrait de mieux maîtriser la réalisation des produits convenus.

Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que la communication des résultats, notamment dans le cadre de rapports, était satisfaisante. La communication des résultats, aussi bien au niveau régional qu'à l'échelle de la FAO, est adéquate et le Bureau régional fait un usage raisonné des systèmes de l'Organisation. Toutefois, bien que les travaux et les résultats des initiatives régionales aient été intégrés dans ses activités de communication, le Bureau régional doit envisager de repenser totalement sa stratégie de communication de manière à y incorporer les exigences liées aux objectifs stratégiques.

Le présent rapport contient sept mesures que la direction du Bureau régional est convenue de prendre. Il mentionne également cinq domaines qui seront analysés plus en détail dans le rapport de synthèse de fin d'année compte tenu du fait que les éléments relevés sont liés à des constatations plus vastes qui dépassent le simple cadre du Bureau régional.

AUD 2016 – Examen complet par pays: Bureau du Représentant de la FAO en Jordanie

Dans le domaine de la gouvernance, de la redevabilité et du système de contrôle interne, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que des améliorations importantes étaient nécessaires. Le Représentant de la FAO prend en main le rôle de son Bureau de manière volontariste mais se heurte au fait que les ressources du Programme ordinaire ne suffisent pas à financer ne serait-ce que les fonctions administratives et les frais de fonctionnement de base. Cette insuffisance a des répercussions sur la stabilité du Bureau du Représentant et la continuité des activités, et représente un risque élevé du point de vue de la capacité d'exécution et de la réputation du Bureau en tant que partenaire fiable du gouvernement et des donateurs. Dans ce contexte, il est à noter que le Bureau du Représentant a fait preuve de diligence dans la résolution des problèmes relevés lors de la précédente vérification des comptes.

En l'absence d'autres sources de financement, toutes les dépenses relatives au personnel (à l'exception du Représentant de la FAO) et au fonctionnement du Bureau du Représentant ont été imputées de fait aux projets. Cette mesure accroît la part des frais généraux et dépenses opérationnelles directs dans le cadre des projets et peut avoir une incidence sur l'image de la FAO, qui peut ainsi sembler mener des projets trop coûteux et utiliser les budgets affectés aux projets à des fins qui ne répondent pas aux conditions requises.

Les bureaux de la FAO pour la Jordanie et pour l'Irak, situés tous les deux à Amman, ont lancé la création d'une unité administrative de soutien en vue de surmonter le problème de l'insuffisance des ressources grâce à un partage des coûts. Cependant, cette unité n'est pas encore totalement opérationnelle.

Dans le domaine des programmes et des activités, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. Le Bureau du Représentant a élaboré récemment un CPP (2016-2020) de deuxième génération, en attente d'approbation par le gouvernement. Ce document est en accord avec les priorités du gouvernement, ainsi qu'avec les initiatives régionales et le Cadre stratégique de la FAO. Toutefois, compte tenu des ressources limitées dont il dispose, le Représentant de la FAO n'est pas en mesure d'élaborer une approche à long terme en matière d'activités de plaidoyer, de communication et de mobilisation de ressources. Par conséquent, les cibles du CPP et les objectifs en matière de mobilisation de ressources sont peut-être inatteignables.

Le Représentant de la FAO avait une connaissance approfondie des projets en cours, ainsi que de ceux qui se trouvaient dans la filière. En revanche, il était moins investi dans certains projets supranationaux. En général, la procédure d'approbation dans le cadre du cycle de projet est bien suivie. Néanmoins, la direction du Bureau du Représentant a indiqué qu'elle était beaucoup plus chronophage que celle en vigueur dans d'autres organismes des Nations Unies, ce qu'ont fait remarquer des parties prenantes extérieures.

Certains projets en cours accusaient des retards relatifs à leurs plans de travail. Le Bureau de l'Inspecteur général considère que le plan de travail et le cadre de suivi annuels par pays sont un exemple de bonne pratique.

Dans le domaine de la finance et de l'administration, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que des améliorations importantes étaient nécessaires. Il reconnaît que le Bureau du Représentant rencontre des difficultés considérables du fait de l'insuffisance des ressources et des capacités dont il dispose. Le Bureau du Représentant a accompli des progrès dans la mise en place des principales fonctions financières et administratives (finance, achats, classement, ressources humaines, etc.) depuis avril 2015. Les principaux cas de non-respect des règles établies sont la conséquence des difficultés

rencontrées. En ce qui concerne les achats: i) il n'y avait pas d'acheteur attitré; ii) le système de classement était incomplet; iii) il manquait des pièces justificatives afférentes aux choix des soumissionnaires et iv) les règles n'étaient pas suivies dans de nombreux cas. Les dossiers des ressources humaines ne contenaient pas les principaux documents relatifs au recrutement et à l'évaluation du personnel. Toutefois, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que des progrès avaient été accomplis à cet égard depuis avril 2016. Le Bureau du Représentant a amélioré le rapprochement des actifs. Le système de gestion des congés est considéré comme un exemple de bonne pratique.

Le présent rapport décrit 13 mesures que la direction du Bureau du Représentant est convenue de prendre. Par ailleurs, le Bureau de l'Inspecteur général a relevé sept problèmes de non-respect des règles qu'il convient de résoudre afin d'éliminer les points faibles repérés.

AUD 2116 – Examen complet par pays: Bureau du Représentant de la FAO à Madagascar

Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que la gouvernance, la redevabilité et le système de contrôle interne étaient satisfaisants. Les principales recommandations avaient trait au fait de veiller à ce que les capacités de gestion des projets soient suffisantes pour mettre en œuvre un programme de terrain de grande ampleur.

Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que le programme et le fonctionnement du Bureau du Représentant étaient satisfaisants. Les activités de liaison, de communication et de plaidoyer ont été menées de manière volontariste, et le gouvernement et les partenaires techniques et financiers se sont déclarés extrêmement satisfaits. Le Bureau du Représentant est parvenu à un bon niveau de visibilité dans le pays; il est le principal conseiller technique du gouvernement dans le domaine de la sécurité alimentaire. Un programme de terrain de grande ampleur est géré et suivi de manière satisfaisante, et le CPP est mis en œuvre dans une large mesure.

La finance et l'administration étaient considérées comme satisfaisantes; dans ce domaine, les règles et les politiques, ainsi que les exigences en matière de documentation, étaient très respectées.

Le rapport contient cinq mesures que la direction du Bureau du Représentant a accepté de prendre. Par ailleurs, le Bureau de l'Inspecteur général a relevé trois problèmes de non-respect des règles qu'il convient de résoudre afin d'éliminer les points faibles repérés.

AUD 2216 – Cadre stratégique au Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord

Le Bureau de l'Inspecteur général a évalué l'état d'avancement de la mise en œuvre du Cadre stratégique au Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord à la fin de mai 2016 et a estimé que quelques améliorations étaient nécessaires.

Le Bureau de l'Inspecteur général s'est penché sur cinq grands domaines, formés de 16 composantes. Son hypothèse de départ était que la mise en œuvre de ces composantes par le Bureau régional n'en serait qu'à ses prémices, compte tenu de leur stade d'élaboration et des orientations, activités d'appui, calendriers, ressources et systèmes y afférents au sein de l'Organisation. Afin de prendre ces éléments en considération, le Bureau de l'Inspecteur général a établi un modèle de maturité, qui lui servirait de référence pour évaluer la progression de la mise en œuvre des différentes composantes7. Selon ce modèle, on pouvait raisonnablement penser que, au moment de l'examen, les composantes se trouvaient aux stades un et deux (démarrage et construction) sur quatre, l'aboutissement du processus étant l'optimisation complète du Cadre stratégique.

[7] Un modèle de maturité est un outil de gestion qui permet d'évaluer une entité ou un processus. Dans le cadre du présent examen, il vise à déterminer l'état d'avancement réel (maturité) de la mise en œuvre du Cadre stratégique au bureau concerné par rapport à la progression attendue et aide à repérer les domaines dans lesquels il existe une marge de progression. Il comprend quatre stades: 1) initial (démarrage); 2) géré (construction); 3) mesuré et contrôlé (consolidation) et 4) généralisé (croissance).

Le rapport contient quatre mesures convenues avec la direction du Bureau régional afin que la mise en œuvre suive l'évolution du Cadre stratégique. En outre, il indique quatre domaines qui feront l'objet d'une analyse plus approfondie dans le rapport récapitulatif de fin d'année, étant donné que les problèmes repérés revêtent un caractère transversal et dépassent le cadre du seul Bureau régional.

Dans le domaine des dispositions relatives à la gouvernance, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que des améliorations importantes étaient nécessaires. La direction du Bureau régional a bien saisi les exigences du Cadre stratégique mais doit encore stabiliser les nouvelles fonctions et améliorer l'adoption des procédures connexes. Il faut que les principaux rôles afférents à la mise en œuvre du Cadre stratégique soient attribués de manière permanente et mieux séparés les uns des autres. Plus particulièrement, il convient d'autonomiser davantage les agents de contact chargés des objectifs stratégiques (OS), y compris de formuler des dispositions claires en matière de financement. Un plan et une feuille de route relatifs à la gestion des changements permettraient de mieux évaluer, planifier et suivre les besoins et les activités dans ce domaine.

Les fonctionnaires du Bureau régional se sont déclarés profondément préoccupés par ce qu'ils percevaient comme une réduction des capacités essentielles d'appui technique du Bureau à la région, en raison de l'attribution de responsabilités de gestion liées au Cadre stratégique, à laquelle s'ajoutaient les vacances de poste. Par conséquent, il est recommandé que le Bureau régional dresse un bilan technique afin de repérer les lacunes et de formuler un plan visant à les combler, compte tenu de l'appui qui peut être prêté par les unités techniques du Siège et les bureaux sous-régionaux.

Dans le domaine de la planification des activités, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. La participation du Bureau régional au processus de planification des activités pour l'exercice biennal 2016-2017 est en accord avec les instructions formulées à l'échelle de l'Organisation. La conclusion d'accords sur le niveau de service entre les responsables de l'exécution des initiatives régionales et les agents de contact chargés des programmes stratégiques au Bureau régional et les chefs de programme stratégique au Siège était considérée comme un processus efficace. Cependant, les fonctionnaires du Bureau régional validaient rarement de façon spécifique les cibles fixées par les différents bureaux de pays de la région. Une validation plus complète des cibles et la confirmation d'un niveau de concordance acceptable entre les produits, les étapes importantes et l'appui technique disponible donneraient à la direction du Bureau régional une assurance plus tangible que l'ensemble des produits convenus pour tous les bureaux sont réalistes et atteignables.

L'évaluation réalisée dans le domaine de l'intégration avec les plans de travail et les opérations du Bureau a abouti à la conclusion que certaines améliorations étaient nécessaires. Le cycle de projet actualisé guide les activités menées dans le cadre des projets et permet, semble-t-il, d'améliorer la qualité et l'alignement stratégique des projets. Néanmoins, il est nécessaire de réviser les étapes importantes des accords sur le niveau de service afin de veiller à ce qu'elles correspondent mieux aux activités réellement menées dans le cadre des initiatives régionales et par les bureaux de pays.

Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que le suivi était satisfaisant. Le suivi des étapes importantes était en accord avec les instructions formulées à l'échelle de l'Organisation en vue de la première communication de données, à la fin d'avril 2016. Les responsables de l'exécution des initiatives régionales et les agents de contact chargés de programmes stratégiques ont mis à jour les informations sur l'état d'avancement par rapport aux étapes importantes dans le Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution. Cependant, il faut que les accords sur le niveau de service soient suivis d'une manière plus systématique afin que les services convenus avec les chefs de programme stratégique soient effectivement prêtés. Le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord est en train de créer une unité qui sera chargée spécifiquement du suivi et de l'évaluation.

La performance dans le domaine de la communication des résultats a été considérée comme satisfaisante. La communication des résultats par le Bureau régional en interne (au moyen des systèmes de la FAO), à la fois au niveau régional et à l'échelle de l'Organisation, est conforme aux

règles établies. La transmission d'informations concernant les activités et les résultats des initiatives régionales a été intégrée dans les activités de communication du Bureau.

Le rapport contient quatre mesures convenues avec la direction du Bureau régional afin que la mise en œuvre suive l'évolution du Cadre stratégique. En outre, il indique quatre domaines qui feront l'objet d'une analyse plus approfondie dans le rapport récapitulatif de fin d'année, étant donné que les problèmes repérés revêtent un caractère transversal et dépassent le cadre du seul Bureau régional. Le Bureau de l'Inspecteur général reconnaît que la direction du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord a démontré son engagement à l'égard des mesures convenues dans le présent rapport et a déjà commencé à les mettre en œuvre.

AUD 2316 – Examen partiel concernant le Yémen

Dans le domaine de la gouvernance, de la redevabilité et du système de contrôle interne, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que des améliorations importantes étaient nécessaires. La direction du Bureau de pays comprend parfaitement que le rôle et les responsabilités du Bureau du Représentant et les modalités des interventions en situation d'urgence de niveau 3. Néanmoins, le niveau de l'appui prêté actuellement par le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord et par le Siège ne correspond pas à ses attentes. L'Organisation des Nations Unies (ONU) n'ayant pas pris de décision immédiate sur l'emplacement du pôle d'intervention en situation d'urgence de niveau 3 après l'évacuation organisée en mars 2015, chaque organisme a pris sa propre décision à cet égard. Cette situation a duré plusieurs mois et ce n'est qu'en juillet 2015 que la FAO a obtenu deux postes de fonctionnaire international à Sanaa. Pendant ce temps, les fonctionnaires techniques internationaux basés auparavant au Yémen travaillaient depuis Amman. Le protocole relatif aux interventions dans en situation d'urgence de niveau 3 ne pouvant être suivi faute de postes et de candidats susceptibles d'être déployés rapidement, aucune équipe de gestion des interventions d'urgence n'a été envoyée au Yémen ni au pôle opérationnel d'Amman.

De plus, l'appui technique prêté par le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord et par le Siège n'a, semble-t-il, pas toujours été ponctuel et efficace. En général, les effectifs du Bureau du Représentant et de son pôle opérationnel, extrêmement faibles, n'étaient pas à la mesure du protocole relatif aux interventions en situation d'urgence de niveau 3 ni des activités du programme de terrain. La communication entre les unités décentralisées et les unités du Siège n'était pas suffisamment efficace pour permettre la mise en œuvre des interventions en situation d'urgence de niveau 3 en temps voulu. Les risques dépassant le cadre du Bureau du Représentant et dont la direction de cette unité n'avait pas la maîtrise n'étaient pas toujours gérés dans les délais ou atténués par les unités de niveau supérieur auxquelles il incombait de s'en occuper.

Dans le domaine des programmes et des activités, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que des améliorations importantes étaient nécessaires. La direction du Bureau de pays s'efforce avec détermination de faire mieux connaître, par des activités de communication et de plaidoyer, le mandat de la FAO. L'un des principaux résultats obtenus avant le début de la crise actuelle a été la création d'une plateforme permettant de coordonner l'aide destinée au secteur agricole, à laquelle tous les ministères, organismes du système des Nations Unies et donateurs concernés sont invités à participer. L'un des grands défis que le Bureau du Représentant doit relever dans le pays est la mobilisation de ressources, étant donné que les donateurs ne se trouvent pas sur place. Par conséquent, il est tributaire de l'assistance du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord et de la Division des urgences et de la réhabilitation (TCE), sans laquelle il ne peut espérer atteindre les cibles du CPP ni les objectifs en matière de mobilisation de ressources.

Les domaines d'activité auxquels la direction doit accorder une attention particulière correspondent aux différentes tâches qui composent les processus clés: gestion des projets, achats et gestion des lettres d'accord, lenteur d'exécution des projets, carences dans le choix des bénéficiaires et gestion des partenaires de mise en œuvre et des prestataires de services. Le dernier point est encore plus important lorsque le FAO sous-traite intégralement les activités de mise en œuvre et n'effectue qu'un suivi à

distance, son personnel n'ayant pas directement accès à de vastes pans du territoire national. La direction a suggéré de recruter deux adjoints aux achats, en avril et août, afin de renforcer la fonction d'achat, et la gestion des lettres d'accord a été rationnalisée avec l'appui d'un fonctionnaire international chargé des opérations et grâce à la formation du personnel national sur place.

Dans le domaine de la finance et de l'administration, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que des améliorations importantes étaient nécessaires. Il reconnaît que le Bureau du Représentant rencontre des difficultés considérables du fait de l'insuffisance des ressources et des capacités dont il dispose. Nombre des problèmes de non-respect des règles sont la conséquence de ces carences. En ce qui concerne les achats, les principales difficultés découlaient de l'absence d'acheteur attitré, des lacunes du système de classement et de l'inexistence de certaines pièces justificatives relatives au choix des soumissionnaires. Pour ce qui est des ressources humaines, les dossiers ne contenaient pas toujours de documents relatifs au recrutement et à l'évaluation du personnel. De plus, il faut que la gestion des actifs et des avances soit améliorée. La direction a indiqué que des changements avaient déjà été amorcés en vue d'améliorer le système de classement et de régler les problèmes liés à la séparation des fonctions en engageant du personnel supplémentaire et en révisant les attributions.

Ce rapport présente 17 mesures convenues avec la direction. Par ailleurs, le Bureau de l'Inspecteur général a relevé 23 problèmes de non-respect des règles qu'il convient de résoudre afin d'éliminer les points faibles repérés.

AUD 2416 – Examen de la fonction de mobilisation des ressources au sein de la FAO

Le Bureau de l'Inspecteur général s'est penchée sur la fonction de mobilisation de ressources au sein de la FAO afin de déterminer si la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources, telle qu'élaborée et mise en œuvre, aide véritablement l'Organisation à atteindre les objectifs fixés dans son Cadre stratégique.

Les contributions volontaires représentent environ 61 pour cent des ressources totales nécessaires à la mise en œuvre du Programme de travail et budget (PTB) 2016-2017. La FAO a élaboré une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources sur quatre ans, qui coïncide avec le Plan à moyen terme (PMT) en cours. La part des contributions volontaires dans le budget de la FAO a augmenté régulièrement au cours des trois derniers exercices biennaux et cette tendance à la hausse devrait se poursuivre. Depuis trois ans, la FAO a accru progressivement le niveau des accords de financement signés avec des partenaires fournisseurs de ressources. Le montant total des contributions volontaires mobilisées en 2014-2015 s'élevait à 1,8 milliard d'USD environ; il était donc supérieur à la cible biennale en matière de mobilisation de ressources, fixée à 1,6 milliard d'USD dans le PTB 2014-2015.

Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que l'approche globale en matière de mobilisation de ressources était satisfaisante mais que quelques améliorations étaient nécessaires.

En général, les dispositions relatives à la gouvernance, les pratiques en matière de gestion des risques et les contrôles internes établis par la direction de haut niveau ont été considérés comme bien conçus et fonctionnant tel que prévu. Dans un rapport de 2014, le Corps commun d'inspection a estimé que la fonction de mobilisation de ressources au sein de la FAO était celle qui présentait le meilleur rapport coût-efficacité dans le système des Nations Unies. Au vu de la hausse constante de la part des contributions volontaires dans le financement du budget, la direction de haut niveau a élaboré une politique et une stratégie de mobilisation de ressources à l'échelle de l'Organisation, qui sont mises en œuvre et font l'objet d'un suivi de manière systématique. En outre, elle a pris des mesures à l'appui de la fonction de mobilisation de ressources au Siège, ainsi qu'au niveau des régions et des pays, qui ont permis de mettre en œuvre la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de façon plus cohérente et plus efficace dans l'ensemble de l'Organisation. Parmi les principaux exemples, citons l'attribution de rôles, de responsabilités et de pouvoirs spécifiques aux acteurs clés de la mobilisation de ressources, l'intégration de l'approche des pays dans la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources et l'élaboration d'une politique à l'échelle de l'Organisation en ce qui concerne la

collaboration avec les donateurs non traditionnels comme le secteur privé, les fondations et les organisations de la société civile.

Cependant, il y a trois domaines auxquels la direction de haut niveau doit prêter une attention particulière afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources, à savoir:

i) responsabiliser davantage toutes les parties prenantes;

ii) élaborer et utiliser un modèle commun à l'échelle de l'Organisation en ce qui concerne la planification des initiatives mondiales et la mobilisation de ressources au niveau régional;

iii) résoudre le problème de l'insuffisance des capacités dans certains bureaux décentralisés, qui ne disposent pas des ressources humaines et financières ni de l'expertise technique nécessaires pour remplir efficacement la fonction de mobilisation de ressources.

Au vu des résultats de l'examen, la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources (TCS) est convenue de mettre en œuvre ou de coordonner, avec les parties prenantes concernées, les huit mesures préconisées dans le présent rapport pour résoudre les problèmes relevés. Les principales mesures prioritaires convenues avec TCS sont les suivantes:

faire en sorte que les cibles biennales en matière de mobilisation de ressources soient clairement liées aux cibles des unités;

élaborer une synthèse de haut niveau sur la gestion des risques liés à la mobilisation de ressources;

formuler une approche à l'échelle de l'Organisation en ce qui concerne la mobilisation de ressources au profit des initiatives régionales et mondiales;

aider les bureaux décentralisés à combler leurs lacunes pour ce qui est des capacités de mobilisation de ressources.

AUD 2516 – Bureau sous-régional pour l'Asie centrale: examen partiel du programme, du fonctionnement et de la gestion

Dans le domaine de la mise en œuvre du Cadre stratégique, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que des améliorations importantes étaient nécessaires. Le Bureau sous-régional pour l'Asie centrale a commencé à aligner progressivement ses activités quotidiennes sur le Cadre stratégique et utilise les systèmes de l'Organisation pour planifier la mise en œuvre des programmes et faire rapport à ce sujet. Cependant, son rôle dans les dispositions de gouvernance relatives au Cadre stratégique n'est pas défini clairement; il est seulement indiqué qu'il s'agit d'un pôle technique pour les bureaux de pays. Plusieurs initiatives et activités essentielles du Bureau sous-régional ne sont pas prises en compte dans les cibles régionales [y compris les programmes de partenariat FAO-Turquie/programmes de terrain, les projets liés au Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et l'appui prêté dans le cadre de la crise en Syrie]. Le Bureau sous-régional pour l'Asie centrale et le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale sont conscients de ces problèmes et prévoient de les traiter à l'occasion de l'examen à moyen terme du PTB 2016-2017.

Dans le domaine de la gouvernance, de la redevabilité et du système de contrôle, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que quelques améliorations étaient nécessaires. Dans le contexte de la mise en œuvre du Cadre stratégique, plusieurs domaines nécessitent une attention particulière: clarification des rôles et des pouvoirs du Bureau sous-régional et du Coordonnateur sous-régional au sein la sous-région; participation des fonctionnaires techniques sous-régionaux aux missions et projets dirigés par le Bureau régional ou le Siège et alignement de l'assistance prêtée au Gouvernement turc dans les interventions en faveur des réfugiés syriens sur le plan de travail global du Bureau sous-régional et les cibles régionales pertinentes qui figurent dans le PTB. L'examen a montré qu'il serait

peut-être nécessaire d'actualiser certaines parties de la section 117 du manuel administratif (bureaux régionaux et sous-régionaux) afin de tenir compte des dispositions actuelles relatives à la mise en œuvre du Cadre stratégique, en particulier en ce qui concerne la direction, la supervision et les lignes de compte rendu des bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays, ainsi que les changements apportés à la structure organisationnelle afin d'exécuter le Cadre stratégique dans les régions, avec un rôle mieux défini pour le Bureau sous-régional.

Il serait judicieux d'analyser les lacunes concernant les capacités techniques et d'autres fonctions du Bureau afin de veiller à ce que les capacités soient suffisantes pour mettre en œuvre le Cadre stratégique de manière fructueuse dans la sous-région.

Il convient d'améliorer le respect des règles établies en ce qui concerne les technologies de l'information et les contrôles de sécurité.

Dans le domaine des programmes et des activités, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. Le Bureau sous-régional progresse dans la gestion et le suivi de son programme de terrain et les comités sous-régionaux ont une bonne connaissance des projets en cours ou dans la filière. Il convient d'apporter des améliorations dans plusieurs domaines: clarification des rôles, des pouvoirs et des lignes de compte rendu de tous les acteurs participant à la mise en œuvre de projets sous-régionaux (y compris les bureaux de pays), définition de la fonction de gestion de projet, établissement de rapports réguliers sur l'exécution opérationnelle et parachèvement de son système de suivi, qui doit s'appuyer sur les systèmes de l'Organisation.

Dans le domaine de la finance et de l'administration, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. Globalement, le Bureau sous-régional respecte les règles administratives et financières de la FAO mais certains domaines nécessitent des améliorations: achats (classement physique des documents afférents aux achats et évaluation des prestations des fournisseurs), gestion des ressources humaines (taux de rémunération et congés annuels) et paiements (enregistrement des factures, pièces justificatives et codes des comptes).

Ce rapport présente cinq mesures convenues avec la direction du Bureau sous-régional pour l'Asie centrale. Par ailleurs, le Bureau de l'Inspecteur général a relevé huit problèmes de non-respect des règles qu'il convient de résoudre afin d'éliminer les points faibles repérés.

AUD 2616 – Examen spécial du Groupement d'achats du personnel de la FAO

Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à un examen spécial du Groupement d'achats du personnel de la FAO. La direction de la FAO a créé le Groupement d'achats du personnel de la FAO en 1951 afin de profiter du privilège lié à l'Accord de Siège qui permet d'importer des biens en franchise de droits à l'intention des membres du personnel et de leur famille. L'examen portait sur: i) la mission et la stratégie du Groupement d'achats; ii) son modèle de gestion et iii) les résultats obtenus dans le cadre de ses activités essentielles.

Le produit brut des ventes et le revenu d'exploitation du Groupement d'achats ont diminué au cours des quatre dernières années, principalement en raison de la suppression des bons d'essence et de la réduction des ventes de tabac, les deux articles qui permettaient de dégager les marges brutes les plus élevées. La direction est parvenue malgré tout à préserver la viabilité du Groupement d'achats, qui prête les services prévus aux personnes y ayant droit de manière relativement satisfaisante.

Néanmoins, le Bureau de l'Inspecteur général a repéré cinq domaines importants qui ont une incidence sur les résultats du Groupement d'achats et sur lesquels la direction de la FAO devrait se pencher d'urgence, tel qu'indiqué ci-dessous.

Mission: Le Groupement d'achats est doté d'un mandat général qui est défini à la section 103 du manuel administratif de la FAO. Cependant, sa mission n'est pas définie de manière spécifique et

ciblée, ce qui nuit à la planification stratégique, aux résultats et à l'évaluation, aussi bien qualitative que quantitative, de ses activités.

Modèle de gestion: Depuis 2012, la FAO externalise une partie des activités du Groupement d'achats. Le Bureau de l'Inspecteur général a pensé à d'autres modèles de gestion, comme l'externalisation totale et la mise en place d'un catalogue d'achat en ligne, que la FAO pourrait envisager. Ces solutions de remplacement sont analysées dans le corps du rapport. Le Bureau de l'Inspecteur général ne recommande pas de modèle en particulier, étant donné que chacun comporte des avantages et des inconvénients qu'il incombe à la direction de peser. Il faut que la direction évalue de manière plus approfondie le modèle de gestion actuel et réfléchisse à la possibilité de mise en pratique d'autres solutions afin de déterminer le modèle optimal, qui permettra au Groupement d'achat de remplir une mission bien définie.

Gouvernance et direction: Il faut que le cadre de gouvernance, de direction et de fonctionnement du Groupement d'achats repose sur une approche systématique pour ce qui est des activités suivantes: i) fixer des objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis de délais (SMART); ii) déterminer les capacités et les effectifs nécessaires au fonctionnement; iii) élaborer des plans de travail périodiques et iv) suivre et évaluer les résultats et les produits.

Planification de la stratégie commerciale: Le Groupement d'achats ne dispose pas d'une approche complète en matière de planification de la stratégie commerciale qui se fonderait sur une estimation de la demande et sur les préférences des consommateurs. Par conséquent, il n'exploite peut-être pas toutes les possibilités d'accroître ses ventes et de maximiser ses recettes, ce qui peut limiter sa viabilité et, partant, compromettre sa rentabilité et sa durabilité.

Gestion des achats et des inventaires: Les pratiques d'achat et d'inventaire ne garantissent pas suffisamment la transparence ni le meilleur rapport qualité-prix et expose donc l'Organisation à un risque de fraude.

Le présent rapport propose sept mesures qui permettraient de remédier à ces problèmes. Les mesures prioritaires convenues avec la direction du Groupement d'achats sont les suivantes:

i) actualiser la définition de la mission du Groupement d'achats;

ii) évaluer le modèle de gestion existant;

iii) créer un système de direction structuré;

iv) améliorer le système de planification de la stratégie commerciale;

v) remédier aux carences des pratiques adoptées par le Groupement d'achats en matière d'achats et de stocks.

AUD 2716 – Bureau du Représentant de la FAO au Népal: examen complet par pays

Dans le domaine de la gouvernance, de la redevabilité et du système de contrôle interne, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que quelques améliorations étaient nécessaires. Il faut que le Bureau du Représentant puisse s'appuyer sur une stratégie en matière de ressource humaines et sur une analyse des carences en personnel pour adapter les ressources aux besoins de son programme. D'autres domaines nécessitent également des améliorations, notamment le plan de prévention de la fraude, qu'il convient d'actualiser afin qu'il corresponde aux risques et aux besoins spécifiques du pays et de faire signer par le personnel. Il est indispensable d'examiner les droits d'accès au Système mondial de gestion des ressources (GRMS) qui sont incompatibles et, au besoin, de les réviser. Il faut que le Bureau du Représentant veille à l'exactitude des données versées dans les systèmes de l'Organisation et transmette des informations plus précises sur les contrôles dans la lettre annuelle de déclaration.

Dans le domaine des programmes et des activités, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. La direction du Bureau du Représentant s'efforce avec détermination de faire mieux connaître, par des activités de communication et de plaidoyer, le mandat de la FAO dans le pays. Le Gouvernement népalais, les organismes du système des Nations Unies et les partenaires fournisseurs de ressources interrogés le reconnaissaient et s'en félicitaient. Les efforts déployés dans le domaine de la communication se sont intensifiés considérablement ces dernières années et le Bureau de l'Inspecteur général les considère comme un exemple de bonne pratique. Les parties prenantes extérieures considéraient que des améliorations étaient nécessaires dans plusieurs domaines: diversification des programmes de la FAO, coordination et activités de plaidoyer renforcées au niveau de l'Équipe de pays des Nations Unies dans les domaines relevant du mandat de la FAO et communication sur des exemples de réussite dans le cadre des activités globales de plaidoyer et de mobilisation de ressources. D'autres questions ont trait à la révision des cibles en matière de mobilisation de ressources et à l'élaboration de la vision relative à l'intégration systématique de la parité hommes-femmes dans le CPP à venir, qui sera assorti d'indicateurs de performance qui permettent de suivre les progrès et de faire rapport à ce sujet.

La direction du Bureau du Représentant avait une excellente connaissance des projets, aussi bien en cours que dans la filière. Les responsabilités afférentes à la gestion des projets sont attribuées de manière claire au sein de l'équipe chargée des projets et des réunions d'examen des projets sont organisées régulièrement. Cependant, l'assurance qualité aux étapes de conception et de démarrage des projets au sein de l'unité chargée des programmes n'intègre pas de fonction de suivi et d'évaluation, ce qui a des répercussions en matière de conception et de planification des projets. L'appui technique du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et du Siège sous la forme d'avis et d'approbations techniques n'est pas toujours fourni en temps voulu.

Dans le domaine de la finance et de l'administration, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. Il reconnaît que, pendant la période considérée, le Bureau du Représentant a été confronté à des problèmes importants en raison du séisme, ainsi que de la fermeture des frontières et des pénuries, notamment de combustible, qui ont suivi. Ces difficultés, auxquelles s'est ajoutée une dotation en personnel insuffisante pour certains processus, ont parfois conduit au non-respect des règles en vigueur à la FAO. Plus particulièrement, il est nécessaire d'améliorer les pratiques de classement, ainsi que la qualité des données versées dans les systèmes de l'Organisation. En matière d'achats, les domaines requérant des améliorations sont les suivants: i) combler les carences en personnel et planifier la passation des marchés relatifs aux projets en temps voulu; ii) améliorer la gestion des archives et iii) se conformer aux dispositions de la section 507 du manuel administratif qui concernent la passation de marchés de sous-traitance auprès de prestataires de services. Le Bureau du Représentant doit céder les actifs anciens ou inutilisés, notamment par un transfert de propriété intégral dans le cas des véhicules. En outre, les crédits affectés à la formation du personnel sont inférieurs aux besoins.

Le présent rapport décrit 15 mesures que la direction du Bureau du Représentant est convenue de prendre. Par ailleurs, le Bureau de l'Inspecteur général a relevé 17 problèmes de non-respect des règles qu'il convient de résoudre afin d'éliminer les points faibles repérés.

AUD 2816 – Gestion des immobilisations

En 2016, le Bureau de l'Inspecteur général a examiné les procédures de gestion des immobilisations de la FAO. Les deux objectifs de haut niveau qui concernent la gestion des immobilisations sont i) l'exactitude des rapports financiers et ii) la protection des actifs. Le but premier de cet examen était d'évaluer la qualité et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des procédures de contrôle dans le domaine de la gestion des actifs afin que les actifs puissent être protégés comme il se doit et que les politiques et procédures soient respectées.

À la fin de 2015, il existait 47 200 actifs classés comme durables, dont la valeur comptable totale s'élevait à 23,2 millions d'USD. Par ailleurs, les dépenses de la FAO ayant trait aux actifs fongibles et

aux fournitures et consommables représentaient 14,6 millions d'USD et 188,7 millions d'USD respectivement, selon les états financiers vérifiés de 2015.

Depuis l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) en 2014, la FAO doit s'efforcer pour la première fois de faire apparaître la valeur des immobilisations comme des stocks dans ses rapports financiers. Parallèlement à la mise en œuvre du GRMS, il était nécessaire d'élaborer de nouvelles procédures et de dispenser une formation complémentaire au personnel du monde entier. Depuis que la Division des finances (CSF) a succédé au Service des contrats et achats (CSAP) en tant que responsable de la procédure interne en 2012, elle a élaboré avec succès des processus permettant à la FAO de transmettre des chiffres précis et de recevoir des opinions sans réserve sur ses états financiers vérifiés. Par ailleurs, il existe désormais des politiques et procédures globales relatives aux divers processus de gestion des actifs, qui sont à la disposition du personnel de la FAO.

Bien que l'Organisation ait franchi ces étapes importantes, elle n'en demeure pas moins confrontée à des difficultés non négligeables dans le cadre du processus de gestion des actifs, dont certaines ont déjà été signalées précédemment par le Bureau de l'Inspecteur général et le Commissaire aux comptes.

Cette vérification des comptes a permis de confirmer les constatations antérieures et de repérer plusieurs autres points faibles en matière de contrôle, ce qui a conduit à la conclusion qu'il restait encore beaucoup à faire pour gérer efficacement les actifs de la FAO. Les différents processus de gestion des actifs ne sont pas exempts de problèmes, qui concernent aussi bien la conception que l'efficacité opérationnelle des contrôles fondamentaux. Il ressort de la vérification des comptes les principales constatations suivantes:

i) CSF s'est appuyé fortement sur le Centre des services communs (CSC) pour remplir ses responsabilités en matière de gestion des actifs, sans toutefois qu'un accord sur le niveau de service ne soit en place. Cela a créé de nombreux problèmes, notamment l'instabilité des capacités, le manque de clarté des rôles et des responsabilités et l'inefficacité des procédures appliquées par le CSC.

ii) Le processus d'ajout d'actifs comporte encore de nombreuses erreurs, qui compromettent sont efficacité et son efficience globales. Ces erreurs découlent pour la plupart de la procédure relative aux bons de commande.

iii) Les contrôles dont l'objectif est de vérifier si le registre des actifs est complet afin de déterminer si ceux-ci été correctement imputés pourraient être améliorés.

iv) Les procédures relatives à tous les types de cession d'actif sont inefficaces. Le module de cession d'actif du système COIN présentait des erreurs de conception importantes, qui exposaient la FAO au risque de fraudes.

v) D'autres processus essentiels, comme la vérification physique annuelle des actifs et les transferts d'actif entre dépositaires, ne fonctionnent pas efficacement.

vi) La propriété des actifs liés aux technologies de l'information est en cours de transfert de CSF à la Division de l’informatique (CIO), sans toutefois qu'un accord officiel sur le niveau de service ne soit en place et ne définisse clairement les rôles et les responsabilités, ce qui rend les contrôles potentiellement incomplets et inefficaces.

Le rapport contient 22 mesures convenues qui visent à donner suite à ces constatations et à remédier à d'autres problèmes relatifs aux contrôles mis en évidence dans le document. De l'avis du Bureau de l'Inspecteur général, la direction doit accorder la priorité aux points suivants:

i) CSF et le CSC: formaliser les méthodes de travail en matière de gestion des actifs dans un accord sur le niveau de service;

ii) CSAP, CSF et le CSC (en collaboration avec d'autres unités, si nécessaire): améliorer les contrôles dans le cadre du processus d'ajout d'actifs (différentes possibilités sont présentées dans le corps du rapport);

iii) CSF: examiner les dépenses afin de repérer et de corriger les erreurs;

iv) CSF, en collaboration avec le CSC: modifier le module de cession d'actif du système COIN afin de renforcer les contrôles;

v) CSF, en collaboration avec le CSC: trouver, proposer et mettre en place un système d'étiquetage des actifs;

vi) CIO et CSF: formuler un accord sur le niveau de service qui précise les rôles et les responsabilités en ce qui concerne le transfert de propriété des actifs liés aux technologies de l'information au Siège.

L'une des causes sous-jacentes des carences observées est l'instabilité et l'insuffisance des capacités en personnel dans le domaine de la gestion des actifs à CSF, au CSC et dans les bureaux décentralisés. En outre, la priorité absolue de CSF étant de veiller à l'exactitude des rapports financiers et, au bout du compte, de fournir des états financiers exempts d'erreurs, toute réduction des capacités pourrait se traduire par une baisse des efforts consentis afin d'atténuer les risques relatifs à la protection des actifs. Il semble que ce soit déjà le cas, comme l'attestent les récentes compressions du personnel affecté à la gestion des actifs. Il faut que la direction prenne ces risques en considération à l'heure d'élaborer un plan visant à remédier aux problèmes constatés.

En conclusion, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé, à l'issue de son examen, que les résultats de l'Organisation en matière de gestion des actifs n'étaient pas satisfaisants.

AUD 2916 – Examen complet: Bureau sous-régional pour les îles du Pacifique

Dans le domaine de la mise en œuvre du Cadre stratégique, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. Le Bureau sous-régional pour les îles du Pacifique a accompli des progrès non négligeables dans la mise en œuvre des dispositions du Cadre stratégique qui sont de son ressort. Le CPP, aux niveaux national et régional, et l'initiative régionale sont intégrés et axés sur les résultats (produits). En outre, le Bureau sous-régional a adopté un cycle semestriel de suivi et de communication de données bien établi.

La formulation d'accords sur le niveau de service était globalement perçue comme une démarche verticale dirigée par le Siège, qui ne présentait à première vue que peu d'avantages pour le Bureau sous-régional. Jusqu'à présent, il n'y a pas eu de coordination systématique entre le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et le Bureau sous-régional pour les îles du Pacifique dans la mise en œuvre du Cadre stratégique. Le Bureau sous-régional fonctionne au moyen de ses effectifs habituels (structure et financement). Il faut qu'il évalue de manière approfondie la palette de compétences et les capacités de l'Équipe multidisciplinaire.

Dans le domaine de la gouvernance, de la redevabilité et du système de contrôle interne, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que des améliorations importantes étaient nécessaires. La direction du Bureau sous-régional comprend la spécificité de son rôle et de ses responsabilités dans les pays de la sous-région. Cependant, il n'a pas encore procédé à une évaluation des risques complète, qui étaierait et faciliterait l'orientation de ses activités programmatiques et opérationnelles. Par le passé, des procédures établies et des contrôles prévus n'ont pas été respectés; ce mauvais exemple a donné le ton au plus haut niveau et déstabilisé l'environnement global dans lequel se déroulent les contrôles.

Dans le domaine des programmes et des activités, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que quelques améliorations étaient nécessaires. Le Bureau sous-régional est doté d'un CPP bien établi, aligné sur le Cadre stratégique et sur le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement

(PNUAD), et approuvé par les gouvernements hôtes, et il bénéficie du soutien des parties prenantes. Toutefois, il convient de noter que, à quelques exceptions près, les ressources disponibles au titre du programme de terrain du Bureau sous-régional ne proviennent que de deux sources internes: le PCT et le FEM. Les principaux donateurs de la région n'ont pas pour habitude de fournir des ressources extrabudgétaires à la FAO, ce qui montre que le Bureau sous-régional doit intensifier ses efforts en matière de mobilisation de ressources.

La direction du Bureau sous-régional a connaissance des projets actuels et de ceux qui se trouvent dans la filière; il suit et gère activement l'exécution de son programme. Compte tenu du grand nombre de projets du PCT dirigés par le Bureau sous-régional, le programme de terrain est extrêmement atomisé, ce qui alourdit la charge de travail du personnel. La diversité géographique et la faiblesse des infrastructures de communication s'ajoutent parfois aux problèmes particuliers qui se posent dans la sous-région et entravent la coordination avec le personnel chargé des projets sur place et les autres acteurs locaux, ainsi que la collecte d'informations fiables et complètes. Par conséquent, il serait utile que le Bureau sous-régional tienne compte, dans la conception et la mise en œuvre des projets, des risques connus, y compris des chocs extérieurs comme les conditions climatiques extrêmes.

Dans le domaine de la finance et de l'administration, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que des améliorations importantes étaient nécessaires. Dans le domaine des achats, des contrats et des lettres d'accord, il a repéré des problèmes considérables, qui portent atteinte à l'intégrité des contrôles et à la transparence des opérations. Le Bureau sous-régional n'effectue pas de planification systématique et globale des achats. En outre, il n'est pas doté d'une stratégie adaptée au contexte en matière de ressources humaines, qui soulignerait les besoins associés aux programmes de terrain en cours et futur. Les contrôles portant sur les actifs et les déplacements, ainsi que sur les paiements et les reçus, sont généralement réalisés dans les règles de l'art. Toutefois, il serait souhaitable que le Bureau sous-régional trouve une solution globale en ce qui concerne le transfert de fonds vers des zones isolées.

Le présent rapport décrit 26 mesures que la direction du Bureau sous-régional est convenue de prendre. Par ailleurs, le Bureau de l'Inspecteur général a relevé 10 problèmes de non-respect des règles qu'il convient de résoudre afin d'éliminer les points faibles repérés.

AUD 3016 – Examen des contrats relatifs aux produits d'information et au développement promotionnel

Le Bureau de l'Inspecteur général a réalisé un examen des contrats relatifs aux produits d'information et au développement promotionnel. L'objectif de cet examen était de déterminer si ces contrats étaient i) justifiés en tant qu'exception à la section 502 du manuel administratif, ii) traités de manière à ce que leur rapport qualité-prix soit démontré et iii) suivis afin de veiller à ce que les prestataires fournissent les biens et services convenus.

En règle générale, les achats (biens, travaux et services) sont régis par la section 502 du manuel administratif. Toutefois, l'annexe A à la section 502 contient une liste d'achats qui, compte tenu de leur nature particulière, ne relèvent pas de ladite section; c'est le cas des produits d'information et du développement promotionnel.

Les produits d'information et le développement promotionnel sont gérés actuellement par le Bureau de la communication de l'Organisation (OCC) et encadrés par le projet de section 706 du manuel administratif (contrats relatifs aux produits d'information et au développement promotionnel). Le projet de section 706 contient des modèles de contrats qu'il est possible d'utiliser dans différents cas de figure, en fonction de la nature et du coût des services.

Au niveau conceptuel, l'outil sur les produits d'information et le développement promotionnel est globalement une exception à la section 502 dans la mesure où le choix du prestataire de services se fonde, principalement voire totalement, sur un critère de créativité qui ne peut être évalué de manière objective. Néanmoins, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que, si les contrats relatifs aux produits d'information et au développement promotionnel qui étaient les plus spécifiques entraient

dans le champ du projet de section 706, il existait plusieurs autres cas dans lesquels des contrats de ce type étaient utilisés à tort alors qu'un contrat ou un bon de commande au titre de la section 502 aurait été préférable.

Le Bureau de l'Inspecteur général a aussi remarqué que la section 706 était demeurée à l'état de projet depuis 2000 et n'avait jamais été publiée officiellement. Par conséquent, OCC (à l'instar des unités auxquelles il a succédé) utilise des contrats relatifs aux produits d'information et au développement promotionnel, faute de cadre. Ce vide accroît le risque inhérent à l'outil. Cependant, le Bureau de l'Inspecteur général n'est pas sans savoir que le Bureau des affaires juridiques et de l'éthique (LEG) a estimé que le risque était minimal du point de vue juridique et que, bien que les modèles de contrats soient anciens, leur contenu demeurait valable et ne nécessitait qu'une petite mise à jour.

Si elle est actualisée convenablement et publiée officiellement, moyennant quelques améliorations, la section 706 fournira un cadre rationnel aux activités concernant les produits d'information et le développement promotionnel et garantira, dans une mesure acceptable, que les fonds de l'Organisation seront employés en tenant compte comme il se doit des principes d'économie, d'efficience et d'efficacité.

Néanmoins, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que, en règle générale, les achats relatifs aux produits d'information et au développement promotionnel n'étaient pas conformes aux règles de contrôle essentielles que le projet de section 706 établit. Par exemple, dans la majorité des cas examinés, le processus de sélection ne se fondait pas sur une mise en concurrence et l'achat direct n'était pas dûment justifié. Par conséquent, le caractère avantageux (rapport qualité-prix) de la plupart des contrats relatifs à des produits d'information et au développement promotionnel n'était pas démontré. Selon OCC, les dispositions du projet de section 706 sont généralement respectées et le problème découle principalement de l'absence de documents attestant le travail effectué.

Sur la base de son examen, le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que les résultats de l'Organisation en ce qui concernait les processus et les fonctions évalués n'étaient pas satisfaisants. Il a proposé 10 mesures, que la direction a acceptées, en vue de résoudre les problèmes soulevés dans ce rapport.

AUD 3116 – Examen de l'Unité médicale de la FAO

Le Bureau de l'Inspecteur général s'est penché sur l'Unité médicale (CSDM) de la FAO à la demande de la direction. Les objectifs de cet examen étaient d'évaluer: i) l'adéquation des effectifs et de la structure de l'Unité médicale; ii) la possibilité de rationaliser les procédures administratives et transactionnelles et iii) la pertinence du modèle de gestion du centre de santé du personnel et sa durabilité financière.

L'Unité médicale a procédé récemment à des améliorations afin de rationaliser ses activités et de se concentrer davantage sur les services préventifs liés à la santé et à la sécurité au travail et non plus uniquement sur les activités cliniques; elle a notamment: i) recruté un médecin consultant spécialisé dans la santé et la sécurité au travail; ii) optimisé l'utilisation du logiciel de santé au travail (Medgate) et iii) instauré un système de gestion des congés de maladie.

Le Bureau de l'Inspecteur général reconnaît les progrès accomplis en peu de temps et recommande de poursuivre en ce sens dans chacun des domaines prioritaires de l'examen, à savoir:

a) effectifs et structure de l'Unité médicale:

- élaborer un profil de risques médicaux concernant les employés de la FAO afin d'évaluer les besoins de l'Unité médicale en matière de capacités;

- formuler des plans de travail détaillés pour les employés de l'Unité médicale, y compris les consultants, qui fixent des objectifs, des résultantes et des délais, et suivre régulièrement les résultats;

b) rationalisation des procédures administratives et transactionnelles, et gestion des congés de maladie:

- établir un plan visant à améliorer Medgate et à former ses utilisateurs;

- réévaluer (et éventuellement revoir) les accords actuels sur le niveau de service et en formuler de nouveaux avec les acteurs concernés afin de préciser les rôles et les responsabilités, les résultats attendus et les niveaux de service;

- analyser les données relatives aux congés de maladie certifiés en vue d'élaborer des plans de prévention pertinents;

- continuer à améliorer le suivi des congés de maladie certifiés au-delà de 20 jours;

- faire confirmer les demandes de dispense de mobilité pour raisons médicales par un avis extérieur indépendant;

c) centre de santé du personnel:

- élaborer un modèle de gestion des prestations du centre de santé, qui précise ses objectifs et sa mission;

- formuler une stratégie officielle fixant les tarifs des prestations du centre de santé;

- suivre le taux d'utilisation des prestations du centre de santé;

- rapprocher les versements effectués par les compagnies d'assurance médicale et les factures correspondantes, et repérer les différences éventuelles;

- instaurer une procédure visant à conserver une trace des paiements en espèces afférents aux soins médicaux et les rapprocher des montants enregistrés par la Division des finances (CSF).

Le Bureau de l'Inspecteur général constate avec inquiétude que certains défauts élémentaires qui ont été signalés par le passé, comme l'absence de profil de risques concernant les employés et de statistiques pertinentes sur les congés de maladie, n'ont toujours pas été corrigés, alors que plusieurs années se sont écoulées depuis la formulation de recommandations à ce sujet.

Sur la base de son examen, le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que les résultats de l'Organisation en ce qui concernait les processus et les fonctions évalués nécessitaient quelques améliorations. Dans le présent rapport figurent 21 mesures convenues, qui requièrent l'attention de la direction.

Annexe E

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

Intitulé de la recommandation	Recommandation	Statut actuel
AUD 3410 Gestion de la continuité des opérations – Recommandation 1	Le Directeur général adjoint chargé des opérations doit établir et commencer à mettre en œuvre un cadre de gestion de la continuité des opérations à l'échelle de l'Organisation, qui tienne compte des indications figurant dans le présent rapport et des bonnes pratiques en la matière.	Un projet initial, mené avec l'appui d'un spécialiste externe de la continuité des opérations, est en cours; il consiste à examiner la situation de la FAO en matière de continuité des opérations et à analyser les lacunes par rapport aux normes en vigueur dans le système des Nations Unies. Les résultats attendus sont notamment l'élaboration d'une politique révisée portant sur la continuité des opérations et la gestion de la résilience de l'Organisation et d'un plan pour la mise en œuvre de la continuité des opérations au Siège et au CSC. En avril 2017, ce plan sera soumis à la direction de haut niveau, qui devra l'approuver avant que la mise en œuvre puisse débuter.
AUD 3312 Rapport sur les pratiques administratives et la gestion financière récapitulant les vérifications des comptes des bureaux de pays de la FAO réalisées en 2011 – Recommandation 3	Le Directeur général adjoint (Opérations) doit établir un cadre de responsabilités pour le suivi des politiques au sein des différentes unités chargées des opérations. Il convient de réaliser une évaluation des besoins liés aux fonctions de suivi, en tenant compte des financements existants et des capacités des unités chargées de formuler des politiques, en particulier les unités du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS).	La Politique de la FAO en matière de responsabilités a été formulée sous la houlette du Bureau de la stratégie et présentée au Comité financier (FC 157/15). En outre, le Cadre de responsabilités et de contrôle interne a été élaboré et soumis au Comité financier (FC 161/16), qui a félicité le Secrétariat de l'importante série de mesures prises ou prévues. En 2016, le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés a distribué, en anglais, français et espagnol (la version arabe suivra en 2017), le modèle requis dans le cadre du plan de prévention de la fraude, qui se fonde sur la circulaire administrative 2015/08 relative à la politique de lutte contre la fraude et les pratiques de

		corruption, à tous les bureaux de pays. Les directives relatives à l'élaboration des rapports annuels de la FAO par pays donnent une place encore plus importante (dans la troisième partie) à l'obligation de rendre des comptes et au contrôle interne, ce qui permet de rationaliser l'approche des Représentants de la FAO en matière d'établissement de rapports et de coordonner la rédaction des rapports annuels et la transmission d'informations sur le contrôle interne, conformément à la démarche approuvée par le Comité directeur sur le contrôle interne en décembre 2016. Les mesures visant à mettre en place une procédure d'établissement de rapports sur le contrôle interne sont en voie d'achèvement, sous la direction du Bureau de la stratégie: en 2017, une déclaration de contrôle interne accompagnera les états financiers. En outre, des activités de sensibilisation et de formation, y compris le questionnaire qu'il conviendra d'utiliser pour transmettre des informations dans le cadre du contrôle interne en 2017, sont prévues (à compter du deuxième trimestre et pendant tout le reste de l'année). Sur la base des éléments susmentionnés, la clôture est recommandée[8].
AUD 0414 – Examen de la clôture du programme GRMS – Recommandation 3	Le groupe directeur chargé du GRMS devrait engager sous contrat un consultant externe (ou une société de conseil) spécialiste des PGI afin de l'aider à définir les capacités / ressources nécessaires pour fournir une aide aux utilisateurs du système GRMS dans les unités opérationnelles,	Le consultant a été choisi et le contrat devrait être signé à la fin de février 2017, au plus tard.

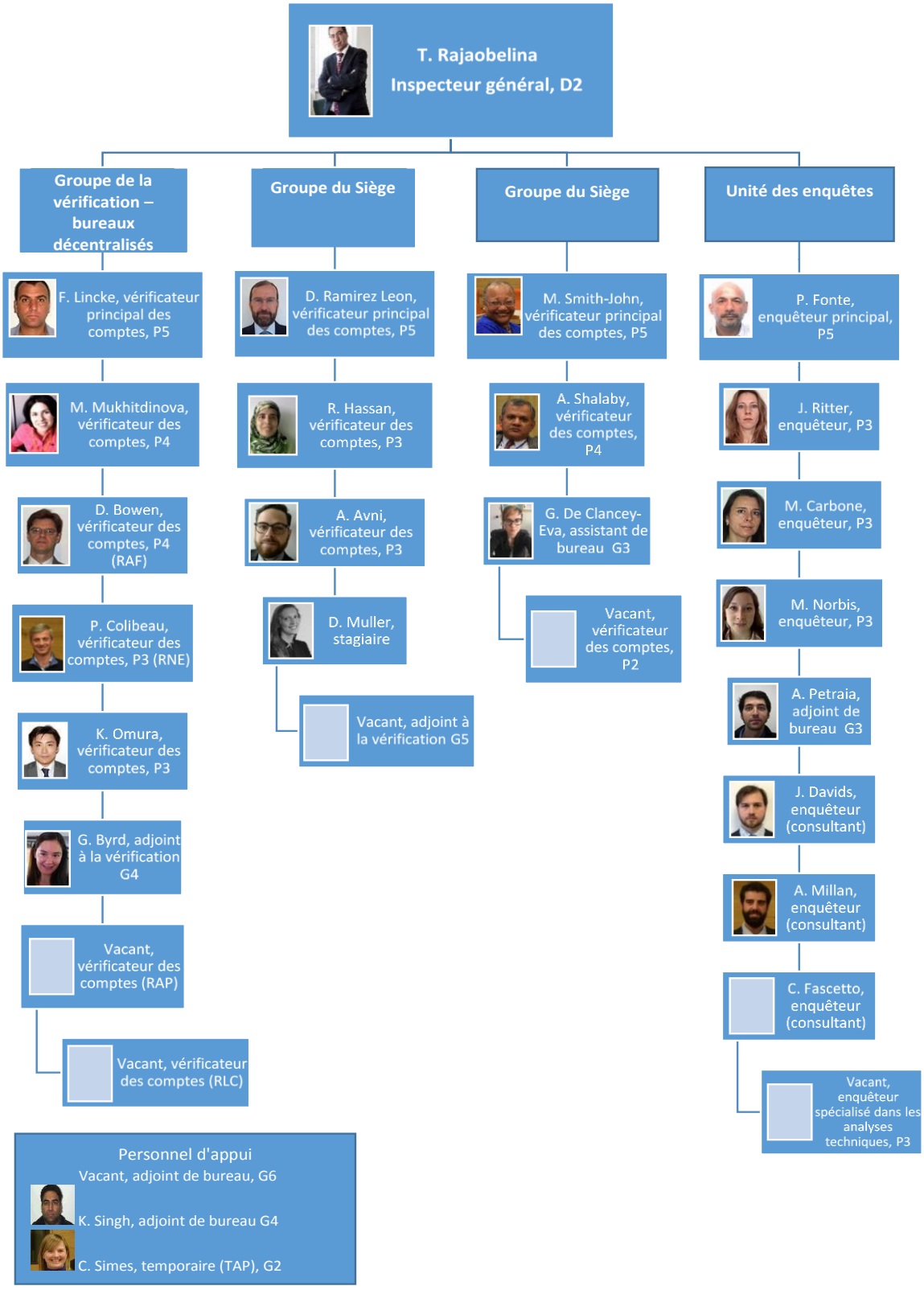
[8] Le Bureau de l'Inspecteur général s'est dit opposé à la clôture.

	ainsi que les dispositifs de gouvernance les plus efficaces.	
AUD 3213 Gestion des infrastructures du Siège – Recommandation 3	Le Directeur général adjoint (Opérations) doit présenter un rapport périodique sur la sécurité des locaux du Siège aux organes directeurs concernés. Ce rapport leur servira de base pour assurer un suivi des efforts visant à atteindre la pleine conformité avec le pays hôte, à renforcer les normes de sécurité et à fournir des directives et des décisions sur le financement.	Mise à jour – février 2017: Suite à ses contacts avec la FAO, le Ministère de l'infrastructure a informé verbalement la Sous-Division des infrastructures et de la gestion des installations que le montant annuel alloué aux travaux d'entretien urgents de la FAO avait été porté à 1 500 000 EUR par an pour les trois prochaines années. En outre, en juin 2016, il a présenté aux autorités italiennes concernées un projet d'économies d'énergie (pour le bâtiment C uniquement) d'un montant total de 4 200 000 EUR. Il n'a pas encore obtenu de retour à ce sujet. D'autres efforts sont déployés par le Sous-Directeur général chargé du Département des services internes (CS) pour obtenir un financement supplémentaire des autorités italiennes. Il faut que la question de la communication d'informations aux Organes directeurs soit envisagée au titre du Cadre de responsabilités et de contrôle interne, déjà présenté au Comité financier, et de toute mise à jour ou rapport établi dans ce contexte. Le Directeur général adjoint (Opérations) fait preuve de la diligence voulue – conformément à la circulaire administrative 2011/22 et au bulletin du Directeur général 2013/36, qui lui ont attribué le rôle de Fonctionnaire désigné de l'hygiène et de la sécurité du travail pour l'Organisation – avec l'appui constant du Sous-Directeur général chargé du Département des services internes, des ressources humaines et des finances, qui coordonne les activités. Par

		conséquent, la clôture est recommandée.
AUD 3213 Gestion des infrastructures du Siège – Recommandation 5	Outre les informations à soumettre aux organes directeurs dans le cadre des recommandations 2 et 3, le Directeur général adjoint (Opérations) et le Sous-Directeur général chargé du Département des services internes (CS) devraient envisager d'élaborer un projet de rénovation global des bâtiments, en s'appuyant sur une évaluation des besoins coordonnée par CS (avec, le cas échéant, un soutien interne et externe).	Février 2017: proposition en cours d'élaboration par CS

Annexe F

Organigramme
Décembre 2016



Annexe G

Effectifs au mois de décembre 2016

	Classe	Hommes	Femme	Vacant	Total
Inspecteur général	D2	1			1
Vérificateur des comptes					13
Vérificateur principal	P5	2	1		3
Vérificateur régional	P4	1		1	2
Vérificateur régional	P3	1		1	2
Vérificateur	P4	1	1		2
Vérificateur	P3	2	1		3
Vérificateur	P2			1	1
Enquêteur					5
Enquêteur principal	P5	1			1
Enquêteur	P4		1		1
Enquêteur	P3		2	1	3
		9	6	4	19
Commis aux vérifications	G5			1	1
Personnel de secrétariat et d'appui administratif					5
Secrétaire	G6			1	1
Commis / dactylographe	G4		1		1
Commis aux archives	G4	1			1
Commis / dactylographe	G3	1	1		2
		11	8	6	25

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

Pays	Cadre organique et classe D	Services généraux	Total
Allemagne	1		1
Argentine	1		1
Égypte	2		2
Espagne	1		1
États-Unis d'Amérique	3	1	4
France	1		1
Inde		1	1
Italie	1	2	3
Jamaïque	1		1
Japon	1		1
Madagascar	1		1
Ouzbékistan	1		1
Royaume-Uni	1		1
Vacant	4	2	6
Total	19	6	25

Annexe H

LISTE DES SIGLES

CIO	Division de l'informatique
CPP	Cadre de programmation par pays
CS	Département des services internes, des ressources humaines et des finances
CSAP	Service des contrats et achats
CSF	Division des finances
CSPL	Sous-Division de l'apprentissage, du perfectionnement et de l'évaluation de la performance
DGA	Directeur général adjoint
DGA-O	Directeur général adjoint (Opérations)
DGA-P	Directeur général adjoint (Programmes)
GRE	Gestion des risques de l'Organisation
GRMS	Système mondial de gestion des ressources
ODG	Bureau du Directeur général
OED	Bureau de l'évaluation
OHR	Bureau des ressources humaines
OHR	Bureau des ressources humaines
OIG	Bureau de l'Inspecteur général
ONU-REDD	Programme de réduction des émissions causées par le déboisement et la dégradation des forêts dans les pays en développement
OS	Objectif stratégique
OSD	Bureau d'appui aux bureaux décentralisés
OSP	Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources
PEAS	Prévention de l'exploitation et des abus sexuels
PEMS	Système de gestion et d'évaluation de la performance
PTB	Programme de travail et budget
RHHP	Ressources humaines hors personnel
SAT	Services d'appui technique
SDG	Sous-Directeur général

SDG/CS	Sous-Directeur général du Département des services internes, des ressources humaines et des finances
UE	Union européenne
UN-RIAS	représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies
UN-RIS	représentants des services d'investigation des organismes des Nations Unies