



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

CONFÉRENCE

Quarante-deuxième session

2021

Comptes vérifiés – FAO 2018 Partie B – Rapport du Commissaire aux comptes

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



**RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE
L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
POUR L'ANNÉE TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2018**

Résumé	1
A. Mandat, étendue de la vérification et méthode	13
1. Mandat	13
2. Étendue de la vérification et objectifs	13
3. Méthode appliquée et responsabilités du	14
B. Résultats de la vérification	15
B.1. Questions financières	15
B.1.1. Vérification des états financiers	15
B.1.2. Liquidité de l'Organisation	16
B.1.3. Obligations liées aux avantages du	19
B.1.4. Gestion des placements	23
B.1.5. Centre des services communs	25
B.1.6. Déclaration relative au contrôle interne	29
B.1.7. Enquête consécutive à des plaintes pour fraude et autres fautes	34
B.2. Questions relatives à la gouvernance	36
B.2.1. Gestion des ressources humaines de	36
B.2.2. Contrôles dans les bureaux décentralisés	52
B.2.2.1. Mise en œuvre et suivi des projets	52
B.2.2.2. Programme de coopération technique	53
B.2.2.3. Établissement des rapports aux donateurs	53
B.2.2.4. Gestion des achats	54
B.2.2.5. Gestion de la trésorerie	55
B.2.2.6. Gestion des immobilisations	55
B.2.2.7. Gestion des ressources humaines	56
B.2.2.8. Gestion des voyages	57
B.2.2.9. Évaluation générale de l'environnement de contrôle	57
C. Informations communiquées par la Direction	59
C.1. Constatation de pertes sur la trésorerie et	59
C.2. Versements à titre gracieux	59
C.3. Cas de fraude ou de présomption de fraude	59
D. Remerciements	61
Liste des sigles	62

RÉSUMÉ

Introduction

1. Le présent rapport du Commissaire aux comptes sur la vérification des opérations financières de l'**Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture** (FAO) a été établi en application de l'article XII du Règlement financier de l'Organisation et du Mandat additionnel pour la vérification des comptes annexé à ce dernier. Il contient les résultats de la vérification des états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018 et les observations relatives à l'administration et à la gestion de l'Organisation, conformément à l'article 12.4 du Règlement financier.

2. Il s'agit du cinquième rapport publié sur une base annuelle depuis que la FAO a adopté les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) comme cadre d'information financière. L'année 2014 a été la première pour laquelle les comptes ont été publiés sous cette forme. Les objectifs généraux de la vérification externe sont de donner une assurance indépendante aux États Membres sur la fidélité des états financiers, de renforcer la transparence et la responsabilité au sein de l'Organisation et de servir, à la faveur de ce processus, les objectifs poursuivis dans le cadre du travail de l'Organisation. Ce rapport examine en détail les questions financières et les questions de gouvernance qui doivent, à notre avis, être portées à l'attention des organes directeurs de la FAO.

Résultats d'ensemble de la vérification

3. Dans le cadre de notre mandat, nous avons vérifié les états financiers de la FAO en application du Règlement financier et conformément aux normes internationales d'audit (ISA). Cette vérification nous a conduits à émettre une opinion non modifiée¹ sur les états financiers de l'Organisation pour l'année terminée le 31 décembre 2018. Nous avons conclu que les états financiers donnaient, pour tous les éléments de caractère significatif, une image fidèle: a) de la situation financière de la FAO pour l'année terminée le 31 décembre 2018; b) de ses résultats financiers; c) des variations de sa situation nette; d) de ses flux de trésorerie; et e) de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour ladite année, conformément aux normes IPSAS.

4. Nous avons également conclu que les conventions comptables avaient été appliquées de la même manière que pour l'année précédente et que les opérations de la FAO qui avaient retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification des états financiers étaient, pour tous leurs aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

5. Conformément à l'article 12.4 de ce règlement, nous avons examiné, outre les aspects financiers, l'administration et la gestion de l'Organisation. L'examen a porté sur les aspects suivants: a) Centre des services communs (CSC); b) gestion des ressources humaines de l'Organisation; et c) fonctionnement de bureaux de représentant. Nous avons fourni à la Direction des recommandations qui visent à servir les objectifs poursuivis dans le cadre du

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

travail de la FAO, à renforcer la responsabilité et la transparence de l'Organisation et à améliorer et valoriser sa gestion financière et sa gouvernance.

6. Sur les questions financières, nous avons formulé des recommandations portant sur les changements actuels dans les délais de paiement des principaux bailleurs de fonds, qui demandent à la FAO de faire preuve de souplesse et de calquer la structure de ses dépenses sur les rentrées de fonds sans sacrifier la réalisation de ses objectifs. Concernant les obligations liées aux avantages du personnel, nous avons souligné la nécessité d'actualiser les taux de départ à la retraite et de participation au programme d'assurance maladie utilisés aux fins d'évaluation et pour les périodes futures; de procéder à une vérification et un examen réguliers des résultats du plan d'assurance; d'élaborer des lignes directrices relatives au remboursement ou à la part du bénéfice de l'assureur à répartir entre les organismes participants ayant leur siège à Rome et à reverser aux membres du personnel en service ou retraité; et de mettre en place des arrangements spécifiques de financement et de réduction (de maîtrise) des dépenses dans un délai déterminé de façon à assumer ses obligations liées aux avantages du personnel après la cessation de service. Par ailleurs, sur la question des placements, nous avons souligné qu'il était important de mettre par écrit la politique explicitant la pratique actuelle de sélection des gestionnaires chargés des placements et du dépositaire ainsi que l'évaluation des résultats actuels du portefeuille de titres des marchés émergents; et de déterminer les moyens d'optimiser les rendements obtenus tout en surpassant l'indice de référence, de sorte que ce type de placements soit protégé contre des pertes futures.

7. Pour ce qui est du Centre des services communs (CSC), nous avons mis en évidence la nécessité pour la direction du CSC et les autres bureaux de la FAO concernés d'agir de façon à renforcer les contrôles dans les processus de gestion des immobilisations et ceux relatifs aux comptes créditeurs, à la paie, aux ressources humaine et aux voyages, et à assurer des prestations de services efficaces et efficientes. Nous avons également formulé des recommandations à valeur ajoutée invitant le CSC à assurer la qualité et l'efficacité continues de sa prestation de service en se dotant d'un outil structuré lui permettant d'apporter une solution proactive et plus rapide à chaque demande de service; de mettre en œuvre un système de gestion de la qualité conforme aux normes internationales; et de faire rapport sur la conformité des demandes de services avec les politiques et procédures existantes.

8. Concernant la gestion des ressources humaines, les résultats de notre vérification ont fait apparaître des possibilités d'amélioration, notamment la rationalisation des politiques; la gestion de la performance; les perspectives d'évolution de carrière à l'échelle de l'organisation; et la gestion des risques, en particulier dans le domaine des ressources humaines. Si l'on se place sur un plan stratégique, le rôle du Bureau des ressources humaines consiste à donner une orientation et une finalité à la manière dont le capital humain doit être géré, et nécessite à ce titre des politiques claires et des processus efficaces en matière de gouvernance, domaine qui requiert une responsabilité, une gestion des risques et un contrôle interne tout aussi efficaces.

9. Au chapitre du fonctionnement des bureaux de représentant, nous avons observé plusieurs lacunes ou défauts d'efficacité dans les processus opérationnels, à savoir: a) un faible taux d'exécution des projets et des clôtures opérationnelles et financières tardives; b) des retards dans l'approbation des demandes et la mise en œuvre de projets du Programme de coopération technique (PCT); c) des rapports intermédiaire et finaux remis en retard ou

non remis aux donateurs; d) des prolongations du délai de livraison de biens achetés et l'exécution tardive de protocoles d'accord; e) des petites caisses quasiment vides au moment de leur reconstitution et des paiements d'un montant supérieur à la limite requise; f) des informations incomplètes et inexactes sur les immobilisations dans le rapport de contrôle physique des actifs et des sorties ou transferts d'éléments d'actif non accompagnés du formulaire requis; g) une justification insuffisante de la sélection des consultants et des dossiers incomplets ou non actualisés; et h) des demandes de remboursement de frais de voyage et des rapports de fin de mission remis en retard ou non remis et des avances de frais de voyage non soldées malgré une échéance largement dépassée.

Synthèse des recommandations

10. Nous avons formulé des recommandations à valeur ajoutée visant à servir les objectifs poursuivis dans le cadre du travail de la FAO, à renforcer la responsabilité et la transparence de l'Organisation et à améliorer et valoriser sa gestion financière et sa gouvernance. Les principales recommandations adressées à l'Organisation sont récapitulées ci-après.

Recommandations		Priorité ²	Calendrier
Questions financières			
Liquidité de l'Organisation			
1.	Prendre en compte l'évolution du calendrier de versement des principaux bailleurs de fonds dans le suivi et la prévision de la situation de trésorerie de la FAO et faire concorder la structure des dépenses de l'Organisation avec les rentrées de fonds, de façon à s'acquitter des obligations de mise en œuvre du Programme de travail approuvé. (Paragraphe 43)	Fondamentale	2019
2.	Faire valoir plus vigoureusement auprès des États Membres la nécessité de verser régulièrement et dans les délais impartis les contributions mises en recouvrement et les arriérés de paiement, afin d'assurer des fonds suffisants pour financer les opérations de l'Organisation. (Paragraphe 44)	Fondamentale	2019
Obligations liées aux avantages du personnel			
3.	Veiller à ce que l'évaluation des obligations liées aux avantages du personnel après cessation de service publiée dans les états financiers de fin d'année soit réaliste et pertinente, en faisant en sorte que les taux de départ à la retraite et de participation au programme d'assurance maladie utilisés dans l'évaluation de décembre 2019 et dans	Importante	2019-2020

²**Fondamentale:** action considérée comme impérative pour que l'Organisation ne soit pas exposée à des risques élevés. Ne pas agir pourrait avoir de graves conséquences financières et entraîner des perturbations importantes dans les activités.

Importante: action considérée comme nécessaire pour que l'Organisation ne soit pas exposée à des risques élevés. Ne pas agir pourrait avoir des conséquences financières et entraîner des perturbations dans les activités.

Recommandations		Priorité ²	Calendrier
	les années futures soient actualisés et appropriés. <i>(Paragraphe 49)</i>		
4.	Institutionnaliser et exécuter à intervalles réguliers une vérification des résultats des plans d'assurance et publier ce bilan à des dates prévues pour permettre la prise de décisions informées et de mesures efficaces. <i>(Paragraphe 54)</i>	Importante	2019-2020
5.	Mettre par écrit des lignes directrices explicitant les procédures, la méthode d'affectation et les autres dispositions nécessaires à la répartition des remboursements ou des parts de bénéfice entre les organismes participants ayant leur siège à Rome et procéder à cette répartition. <i>(Paragraphe 58)</i>	Fondamentale	2019-2020
6.	Analyser le solde de 978 857 USD du compte 3232 (Plan d'assurance médicale/d'indemnisation du personnel surnuméraire (MCS)), en coordination avec le Bureau des ressources humaines (OHR), et réallouer le surplus sur la base du pourcentage de répartition révisé pour 2019. <i>(Paragraphe 62)</i>	Importante	2019-2020
7.	Mettre en place des arrangements spécifiques de financement et de réduction (de maîtrise) des dépenses dans un délai déterminé de façon à permettre à l'Organisation d'assumer ses obligations liées aux avantages du personnel après la cessation de service en respectant les orientations données par ses organes directeurs. <i>(Paragraphe 69)</i>	Fondamentale	2019
Gestion des placements			
8.	Officialiser, diffuser et publier sous la forme d'une politique écrite les pratiques actuelles d'achat des services des gestionnaires chargés des placements et du dépositaire. La politique doit comprendre: <ul style="list-style-type: none"> a. les activités détaillées à exécuter à chaque stade de la procédure d'achat – lancement, sélection, approbation et signature des contrats financiers; b. les critères de sélection retenus et les conditions d'admissibilité des gestionnaires chargés des placements et des dépositaires, les mandats et autres conditions jugées appropriées. <i>(Paragraphe 73)</i> 	Fondamentale	2019
9.	Évaluer avec toute la diligence requise les résultats actuels du portefeuille de titres des marchés émergents et déterminer les moyens d'optimiser les rendements obtenus tout en surpassant l'indice de référence, de sorte que ce type de placements soit	Fondamentale	2019

Recommandations		Priorité ²	Calendrier
	protégé contre des pertes futures. (<i>Paragraphe 78</i>)		
Centre des services communs (CSC)			
10.	Prendre les mesures nécessaires pour renforcer l'efficacité et l'efficacité des contrôles de gestion dans les services fournis par le Centre des services communs et pour améliorer, dans toute l'Organisation, le respect des politiques, règlements et procédures en vigueur applicables à la fourniture de ces services. (<i>Paragraphe 83</i>)	Importante	2019-2020
11.	Accélérer la négociation et l'achat d'un outil structuré qui permette au CSC de gérer correctement les demandes de traitement et d'en suivre le parcours et l'état d'avancement avec précision, de façon à assurer l'efficacité et l'efficacité des opérations, de la communication de données et du respect des règles, pour un meilleur soutien apporté à la FAO. (<i>Paragraphe 87</i>)	Importante	2019-2020
12.	Concevoir un mécanisme d'établissement de rapports périodiques sur le respect des politiques et procédures régissant le dépôt de demandes de services par les bureaux de la FAO, rapports qui seraient régulièrement communiqués auxdits bureaux et publiés sur le site web du CSC ou dans un tableau de bord, leur principale utilité étant de fournir des informations susceptibles d'aider les bureaux de la FAO et le CSC à saisir de façon proactive les possibilités indiquées d'amélioration de la conformité des demandes de service, et de contribuer à l'efficacité et à l'efficacité des processus. (<i>Paragraphe 91</i>)	Importante	2019-2020
13.	Partir du rapport relatif au respect des règles établi par le CSC pour intégrer des indicateurs mesurant le taux d'erreur ou de non-respect de ces règles dans l'évaluation de la performance du fonctionnaire responsable/des membres du personnel à l'origine des cas de non-respect, de façon à améliorer leur redevabilité et leur efficacité dans l'exercice de leurs responsabilités. (<i>Paragraphe 92</i>)	Importante	2019-2020
14.	Soutenir la direction du CSC dans l'élaboration d'un plan de travail dans lequel figureront des activités visant spécifiquement à mettre en œuvre un système de gestion de la qualité conforme aux normes ISO, et faire en sorte que le plan de travail et le plan des ressources soient approuvés et exécutés en 2019, de sorte que le CSC offre à ses	Importante	2019-2020

Recommandations		Priorité ²	Calendrier
	clients des services de haute qualité conformes aux normes d'un système de gestion de la qualité de niveau international. <i>(Paragraphe 96)</i>		
Déclaration relative au contrôle interne			
15.	Améliorer le processus et les activités qui étayent actuellement l'élaboration de la Déclaration relative au contrôle interne en documentant de façon formelle l'évaluation de tous les principes de contrôle interne que prévoit le Cadre de la FAO, et plus particulièrement les principes 1, 2, 8, 10, 13 et 17, qui ne figurent pas spécifiquement dans le questionnaire sur les contrôles internes. <i>(Paragraphe 102)</i>	Importante	2019-2020
16.	Veiller à fournir les éléments probants sur lesquels repose la conclusion relative à l'état des contrôles internes, de façon à étayer les assurances fournies dans la Déclaration relative au contrôle interne, et à faire ainsi progresser la responsabilité et la transparence de ce processus. <i>(Paragraphe 108)</i>	Fondamentale	2019-2020
17.	Définir plus clairement la base sur laquelle les responsables établissent leur conclusion dans la lettre de déclaration et fournir des directives supplémentaires sur le sujet, de façon à rationaliser et harmoniser le processus et à faire en sorte que ces conclusions sur l'état effectif du contrôle interne soient établies de façon cohérente dans une région / un département / un bureau. <i>(Paragraphe 113)</i>	Importante	2019-2020
18.	Prendre des mesures proactives supplémentaires visant à améliorer encore l'exactitude des réponses aux questionnaires sur les contrôles internes, compte tenu de l'importance de la confirmation que les responsables transmettent par ce moyen pour étayer les assurances données par le Directeur général dans la Déclaration relative au contrôle interne, et à permettre ainsi que des mesures éclairées soient prises pour combler les failles détectées dans les contrôles internes relevant des domaines respectifs de ces responsables. <i>(Paragraphe 119)</i>	Importante	2019-2020
19.	Renforcer encore les étapes d'examen et de validation des réponses apportées aux questionnaires sur les contrôles internes, comme le demande la note d'orientation relative à l'établissement des rapports sur les contrôles internes, de façon à s'assurer que ces réponses reflètent l'état effectif des contrôles internes dans	Importante	2019-2020

Recommandations		Priorité ²	Calendrier
	les bureaux. (<i>Paragraphe 120</i>)		
Enquêtes consécutives à des plaintes pour fraude et autres irrégularités			
20.	Examiner les difficultés rencontrées par OIG dans son travail d'enquête, en particulier les contraintes de ressources, et accorder la même importance à chaque dépôt de plainte pour fraude et autres manquements et établir une stratégie pour qu'une action prompte et efficace s'ensuive, afin de redire haut et fort que l'Organisation est déterminée à combattre la fraude et autres manquements, et de prévenir plus efficacement ces irrégularités, renforçant ainsi l'efficacité de la lutte contre la fraude dans l'Organisation. (<i>Paragraphe 128</i>)	Fondamentale	2019
Gouvernance			
Gestion des ressources humaines			
21.	Plans opérationnels en matière de ressources humaines Élaborer et mettre à jour les plans opérationnels de l'Organisation en matière de ressources humaines qui sont repris dans le plan stratégique et le plan d'action formels et concrets couvrant une période donnée, de façon à établir des programmes de travail et des jalons clairs; à corroborer le suivi des travaux exécutés; et à étayer les méthodes, stratégies et réalisations communiquées, améliorant ainsi l'intégrité des informations figurant dans ses rapports. (<i>Paragraphe 133</i>)	Importante	2019-2020
22.	Planification des effectifs Veiller à ce que le processus de planification des effectifs tienne compte des retours d'information fournis par le personnel et des délais de réalisation impartis; et qu'il s'appuie sur un cadre d'analyse sérieux, de façon à fournir la valeur attendue et à favoriser l'efficacité opérationnelle. (<i>Paragraphe 137</i>)	Importante	2019-2020
23.	Mobilité du personnel Améliorer la politique de la FAO relative à la mobilité du personnel en faisant en sorte que l'objectif stratégique en matière de gestion des ressources humaines et le plan d'action associé soient clairement formulés et permettent une mise en œuvre efficace; en procédant en temps voulu et de façon régulière à des évaluations au moyen des informations communiquées en retour par le personnel; et en renforçant encore la	Importante	2019-2020

Recommandations		Priorité ²	Calendrier
	communication avec les autres bureaux. (Paragraphe 144)		
24.	<p>Politiques de recrutement</p> <p>Renforcer les politiques existantes de la FAO en matière de recrutement et de sélection, concevoir des processus et mécanismes efficaces et veiller à ce que l'élaboration des indicateurs de performance clés du processus de recrutement comprenne des paramètres d'efficacité clairs, de façon à permettre une mesure exacte de l'exécution des différentes activités par les responsables des processus et un meilleur suivi des résultats de l'ensemble du processus de recrutement et de sélection. (Paragraphe 147)</p>	Importante	2019-2020
25.	<p>Parité des sexes</p> <p>Poursuivre son action afin d'atteindre les objectifs de parité femmes-hommes, notamment en énonçant précisément la cible retenue pour chaque catégorie de postes et en y associant des délais; exposer clairement les lignes directrices et les procédures relatives à la diversité géographique et les communiquer aux cadres souhaitant recruter pour faire en sorte d'améliorer à la fois la représentation et la transparence; et faciliter un suivi sans délai des progrès accomplis à cet égard afin d'obtenir de façon efficiente les résultats escomptés. (Paragraphe 150)</p>	Importante	2019-2020
26.	<p>Engagement des consultants</p> <p>Renforcer la politique de la FAO relative à la conclusion et à la reconduction des arrangements d'engagement des consultants et des titulaires d'un accord de services personnels en y ajoutant des dispositions claires sur les exceptions possibles aux interruptions obligatoires de contrat, afin d'asseoir plus fermement l'autorité, de clarifier les obligations redditionnelles et d'éliminer les actes discrétionnaires. (Paragraphe 155)</p>	Importante	2019-2020
27.	<p>Évaluation de la performance des membres du personnel</p> <p>Améliorer les capacités institutionnelles de la FAO en matière d'élaboration et de communication des objectifs et indicateurs de résultats du PEMS au moyen d'un suivi et d'un examen rigoureux, bâtis autour de critères de performance bien définis et</p>	Importante	2019-2020

Recommandations		Priorité ²	Calendrier
	cohérents, pour soutenir une évaluation plus exacte et significative des résultats du personnel et l'établissement des rapports sur les résultats de programme associés. (<i>Paragraphe 158</i>)		
28.	<p>Directives et formation fournies au personnel</p> <p>Veiller à ce que les directives et la formation appropriées soient fournies à la fois au personnel et aux superviseurs en vue de la gestion des retours d'information sur les résultats et à ce que ces éléments soient consignés dans le système PEMS pour mieux étayer les évaluations de performance à venir; et examiner les politiques d'objection existantes ainsi que les retours d'expérience d'autres organismes des Nations Unies pour adopter les bonnes pratiques du système des Nations Unies. (<i>Paragraphe 159</i>)</p>	Importante	2019-2020
29.	<p>Plans d'apprentissage destinés au personnel</p> <p>Surveiller plus étroitement l'élaboration des plans d'apprentissage destinés au personnel pour s'assurer qu'ils sont préparés sur la base d'une analyse sans exclusive des besoins de connaissances et de compétences des individus, elle-même clairement liée aux besoins et priorités de l'Organisation, afin d'optimiser l'utilisation des ressources et des initiatives de perfectionnement du personnel. (<i>Paragraphe 163</i>)</p>	Importante	2019-2020
30.	<p>Déclaration de situation financière</p> <p>Amorcer, en étroite collaboration avec le Conseiller juridique, l'élaboration de la stratégie la plus appropriée pour garantir un respect total des règles relatives à la déclaration de situation financière par le personnel, et notamment le délai prescrit, y compris en appliquant des mesures disciplinaires en cas d'infraction, afin de favoriser davantage de transparence et de responsabilité au sein de l'Organisation. (<i>Paragraphe 166</i>)</p>	Fondamentale	2019-2020
31.	<p>Coordination entre OHR et le Bureau de l'éthique</p> <p>Mettre en place une politique spécifique prescrivant un retour réciproque d'informations entre OHR et le Bureau de l'éthique de façon à permettre des relations plus efficaces et une plus grande efficacité opérationnelle dans les mesures liées aux ressources humaines; et ajouter au plan d'action d'OHR pour 2017-2019 l'organisation d'une</p>	Importante	2019-2020

Recommandations		Priorité ²	Calendrier
	formation sur l'éthique et la déontologie obligatoire pour tous les membres du personnel et l'élaboration d'un cours de formation comprenant une séance consacrée aux préoccupations d'ordre éthique ou déontologique du personnel, en étroite collaboration avec le Bureau du médiateur et des questions d'éthique. <i>(Paragraphe 167)</i>		
32.	Opération de remontée de l'information sur les questions relatives aux ressources humaines Veiller à ce qu'une opération officielle de remontée de l'information portant sur l'ensemble de la gestion des ressources humaines de l'Organisation soit menée à intervalles réguliers pour renforcer encore les relations avec le personnel ainsi que les stratégies y afférentes et pour mieux éclairer le programme d'action de l'Organisation, ancré sur les compétences, les connaissances et le dévouement. <i>(Paragraphe 172)</i>	Importante	2019-2020
Environnement de contrôle des bureaux décentralisés			
Mise en œuvre et suivi des projets			
33.	Veiller à l'efficacité et à l'efficience de la mise en œuvre et de l'exécution des projets en renforçant la surveillance et la supervision de leurs budgets respectifs, du respect des délais qui y sont associés et de la concrétisation de leurs objectifs, ainsi qu'en imposant la responsabilité à l'égard des donateurs et le respect des autres exigences administratives. <i>(Paragraphe 177)</i>	Importante	2019-2020
Programme de coopération technique (PCT)			
34.	Veiller à l'efficacité et à l'efficience globales de l'exécution des projets du PCT en révisant et en améliorant encore la stratégie de mise en œuvre, en collaborant étroitement avec toutes les parties prenantes aux projets pour réduire les retards et en renforçant les capacités du personnel en matière de formulation du fonctionnement et de la préparation des descriptifs de projet. <i>(Paragraphe 181)</i>	Importante	2019-2020
Rapports à l'intention des donateurs			
35.	Veiller à ce que les rapports dus aux donateurs soient exacts et fournis dans les délais impartis grâce à une surveillance et une supervision continues; et faire usage de la fonctionnalité prévue dans FPMIS pour fournir les rapports requis et contrôler l'envoi des rapports intermédiaires et finaux. <i>(Paragraphe 185)</i>	Importante	2019-2020

Recommandations		Priorité ²	Calendrier
Gestion des achats			
36.	Renforcer la surveillance et la supervision des processus qui déterminent l'efficacité de la gestion des achats, afin de s'assurer du respect des délais dans l'acquisition de biens, de services et de travaux; de l'élaboration de plans d'achat complets et à jour; et du respect des politiques, des règlements et des règles applicables aux achats. <i>(Paragraphe 189)</i>	Importante	2019-2020
Gestion de la trésorerie			
37.	Renforcer l'application des contrôles sur les activités liées à la trésorerie en surveillant étroitement les soldes de banque ainsi que les avances de liquidités opérationnelles et l'utilisation et la reconstitution des petites caisses opérationnelles, en examinant le niveau autorisé des petites caisses opérationnelles par rapport à leur utilisation mensuelle, et en surveillant celles-ci en permanence pour éviter l'octroi de multiples avances et le défaut de remboursement des avances à la date prévue. <i>(Paragraphe 193)</i>	Importante	2019-2020
Gestion des immobilisations			
38.	Veiller à ce que les activités, les procédures et les responsabilités relatives à la gestion des immobilisations soient correctement observées et assurées, ce qui suppose une amélioration des mécanismes de contrôle et de suivi, une mise à jour des enregistrements et un remplissage correct des formulaires nécessaires, afin de faciliter la comptabilisation et une protection adéquate des actifs de l'Organisation. <i>(Paragraphe 197)</i>	Importante	2019-2020
Gestion des ressources humaines dans les bureaux décentralisés			
39.	Renforcer les activités de suivi de la tenue des dossiers et de la justification des activités, au moyen de notes détaillant la sélection des consultants et expliquant le choix des PNP par exemple, de façon à assurer l'efficacité et la transparence de la gestion des activités liées aux ressources humaines; et à veiller à l'exhaustivité des informations figurant dans le mandat des ressources humaines hors fonctionnaires, qui constituent la base du suivi et de l'évaluation du travail exécuté. <i>(Paragraphe 201)</i>	Importante	2019-2020
Gestion des voyages			
40.	Renforcer les contrôles dans la gestion des voyages pour s'assurer de l'observation des politiques et	Importante	2019-2020

Recommandations		Priorité ²	Calendrier
	procédures de la FAO dans ce domaine, qui passe par le respect de l'obligation d'établir un plan de voyage trimestriel, le règlement rapide des avances pour frais de voyage et la remise dans les délais des documents postérieurs au voyage, comme la demande de remboursement des frais correspondants et le rapport de fin de mission. <i>(Paragraphe 205)</i>		
Évaluation générale de l'environnement de contrôle			
41.	Évaluer le niveau des risques opérationnels des bureaux décentralisés de la FAO et mettre en place des solutions stratégiques permettant de renforcer la surveillance et la supervision des processus et des décisions critiques, de façon à s'assurer de l'efficacité et de l'efficacité du fonctionnement de l'Organisation; et à asseoir plus fermement la certification donnée par les directeurs des bureaux décentralisés quant à l'état de leur environnement de contrôle. <i>(Paragraphe 209)</i>	Importante	2019-2020

Mise en œuvre des recommandations issues des précédentes vérifications

11. L'état d'avancement de la mise en œuvre par la Direction des recommandations du Commissaire aux comptes issues des précédentes vérifications est donné dans un autre rapport présenté au Comité financier. Au moment où nous rédigeons le présent rapport, sur les 29 recommandations formulées pour l'année 2017, 19 (66 pour cent) ont été mises en œuvre et 10 (34 pour cent) sont en cours d'application. Six des recommandations concernant l'année 2016 sont toujours en cours de mise en œuvre. Les trois recommandations qui restaient à appliquer sur celles formulées en 2015 ont été mises en œuvre. Quatre (67 pour cent) des six recommandations restant à appliquer sur celles formulées en 2014 ont été mises en œuvre, les deux dernières (33 pour cent) étant en cours d'application. Concernant l'exercice biennal 2012-2013, la recommandation qui restait à appliquer l'a été durant la période considérée dans le rapport. Nous encourageons à nouveau la Direction à placer la mise en œuvre des recommandations restant à appliquer au premier rang de ses priorités.

A. MANDAT, ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION ET MÉTHODE

1. Mandat

12. Le Conseil, à sa cent quarante-sixième session³, a nommé la Commission de vérification des comptes des Philippines comme Commissaire aux comptes de la FAO pour une période de six ans, à compter de 2014.

13. En tant que Commissaire aux comptes, nous sommes chargés d'établir un rapport sur la vérification des états financiers de chaque année civile, lequel doit comprendre les renseignements nécessaires sur les questions visées à l'article 12.4 du Règlement financier et au Mandat additionnel. Le rapport, accompagné des états financiers vérifiés, est transmis au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier, avec les directives données par ce dernier. Le Conseil examine les états financiers et les rapports de vérification des comptes et les transmet à la Conférence en y joignant les observations qu'il juge prudent de communiquer.

14. Depuis l'adoption par la FAO, en 2014, des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) comme cadre d'information financière, c'est la cinquième fois que notre mission de vérification est effectuée et le Rapport du Commissaire aux comptes produit sur une base annuelle.

2. Étendue de la vérification et objectifs

15. Notre vérification constitue un examen indépendant des pièces justifiant les montants et autres informations figurant dans les états financiers. Elle consiste également à apprécier les conventions comptables suivies et les estimations significatives faites par l'Organisation, et à évaluer la présentation générale des états financiers. Enfin, elle évalue la conformité des opérations de la FAO au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

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

- a. les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière de l'Organisation au 31 décembre 2018 ainsi que de ses résultats financiers, des variations de sa situation nette, des flux de trésorerie et de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'année terminée le 31 décembre 2018, conformément aux normes IPSAS;
- b. les conventions comptables énoncées dans la note 2 relative aux états financiers ont été appliquées de la même manière que pour l'année précédente;
- c. les opérations qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

³ Résolution 1/146 adoptée le 26 avril 2013

17. Le Commissaire aux comptes a réalisé parallèlement un examen des opérations de l'Organisation en vertu de l'article 12.4 du Règlement financier et a formulé des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, de façon générale, sur l'administration et la gestion des activités. Ces questions sont traitées dans les sections correspondantes du présent document.

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

3. Méthode appliquée et responsabilités du Commissaire aux comptes

19. Nous avons effectué notre vérification conformément aux Normes internationales d'audit (ISA). Ces normes requièrent que nos travaux soient organisés et exécutés de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. La vérification consiste notamment à examiner, sur la base de sondages, les justificatifs des montants et autres informations figurant dans les états financiers. Elle consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les principales estimations faites par la Direction, et à évaluer la présentation générale des états financiers. Nous avons effectué la vérification des états financiers selon une approche axée sur les risques, qui requiert que nous évaluions les risques d'inexactitudes significatives dans les états financiers et les informations jointes en nous basant sur une bonne compréhension de l'Organisation et de son environnement.

20. Il appartient au Commissaire aux comptes d'exprimer, sur la base de la vérification, une opinion sur les états financiers. L'objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable, et non l'assurance absolue, que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

21. Nous avons également examiné l'efficacité des contrôles de gestion mis en place dans des domaines d'activité clés, dans la gestion du risque et dans le fonctionnement d'un certain nombre de bureaux décentralisés, en nous intéressant en particulier au Programme de coopération technique, à l'exécution des projets, au cadre de programmation par pays et au mécanisme de gestion du risque de fraude, conformément à l'article 12.4 du Règlement financier.

22. Pour l'année 2018, nous avons mené des vérifications au Siège, dans le Centre des services communs (CSC), dans le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (FAORAP), dans le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (FAORNE) et dans les bureaux de représentant au Mozambique (FRMOZ), au Nigéria (FRNIR), au Viet Nam (FAVIE) et en Ouganda (FRUGA).

23. Nous avons également effectué une vérification des états financiers de la Mutuelle de crédit de la FAO pour l'année 2018, qui a fait l'objet d'un rapport séparé. Enfin, nous avons examiné et certifié la situation des fonds des programmes mis en œuvre en coopération avec ou pour le compte d'autres organismes, à savoir: le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM).

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

25. Nous avons communiqué les résultats de nos vérifications à la Direction de l'Organisation, sous la forme de lettres de recommandations renfermant des observations et recommandations détaillées. Cette manière de procéder permet un dialogue continu avec la Direction.

B. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

26. Cette section présente les résultats de la vérification pour l'année 2018. Elle porte sur des questions que le Commissaire aux comptes estime devoir porter à l'attention des organes directeurs. Pour préserver l'objectivité du rapport et permettre une recherche concertée de solutions, nous avons donné à la Direction de la FAO la possibilité de formuler des commentaires sur nos observations. Les recommandations faites à la Direction visent à servir les objectifs du mandat de la FAO, à renforcer la responsabilité et la transparence de l'Organisation, et à améliorer et valoriser sa gestion financière et sa gouvernance.

B.1. QUESTIONS FINANCIÈRES

B.1.1. Vérification des états financiers

27. Nous avons conclu que ces états donnaient, pour tous les éléments de caractère significatif, une image fidèle de la situation financière de la FAO pour l'année terminée le 31 décembre 2018, ainsi que de ses résultats financiers, des variations de sa situation nette, de ses flux de trésorerie et de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs, conformément aux normes IPSAS. En conséquence de quoi, nous avons émis une opinion non modifiée sur les états financiers de la FAO. Les états vérifiés étaient les suivants:

- a) I. État de la situation financière;
- b) II. État des résultats financiers;
- c) III. État des variations de la situation nette;
- d) IV. État des flux de trésorerie;
- e) V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget.

28. Nous nous réjouissons des mesures prises par la Direction de la FAO pour répondre à plusieurs recommandations formulées durant la vérification de fin d'année des états financiers de 2018 de l'Organisation et ainsi donner une image fidèle du solde des comptes concernés et améliorer la présentation et les informations fournies en application des normes IPSAS. Les états financiers de la période terminée le 31 décembre 2018 tiennent compte des ajustements de solde effectués sur les comptes concernés, ainsi que des rectifications et compléments d'information apportés aux notes.

29. En outre, ainsi que l'exige le Règlement financier de la FAO, nous avons conclu que les conventions comptables avaient été appliquées de la même manière que pour l'année précédente. Nous avons également conclu que les opérations de la FAO qui avaient retenu

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

30. Nous avons toutefois relevé des problèmes importants qui doivent être résolus par la Direction pour améliorer encore l'enregistrement, le traitement et la restitution des opérations financières ainsi que la gestion financière. Cela comprend, entre autres, la liquidité de l'Organisation; des éléments préoccupants en ce qui concerne les obligations liées aux avantages du personnel; et les lignes directrices et les résultats relatifs aux placements.

B.1.2. Liquidité de l'Organisation

31. La liquidité est la capacité d'une organisation à convertir immédiatement des actifs en liquidités pour payer les dépenses de fonctionnement dues. La FAO mesure sa liquidité à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie disponibles aux fins du Programme ordinaire. Le niveau de liquidité de l'Organisation est un souci permanent dont dépend la continuité du Programme de travail.

32. Nous avons noté que la FAO effectuait un suivi de sa situation mensuelle de trésorerie et une prévision des mouvements de trésorerie afin de s'assurer qu'elle disposait de suffisamment de liquidités pour ses opérations. Outre sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie, l'Organisation a mis en place un Fonds de roulement de 25,7 millions d'USD et un Compte de réserve spécial de 17,5 millions d'USD. Le premier de ces dispositifs fonctionne comme un filet de sécurité, susceptible d'avancer l'argent nécessaire au paiement des dépenses dans l'attente du versement des contributions ordinaires, et le second fournit une protection en cas de variation défavorable du cours des monnaies ou de tendances inflationnistes non prévues dans le budget.

33. Les sources de financement de la FAO sont les contributions ordinaires mises en recouvrement sur l'année en cours et les années précédentes, les produits issus du recouvrement des dépenses d'appui aux projets, les financements conjoints d'activités, les contributions de contrepartie en espèces des gouvernements et d'autres recettes accessoires.

34. Un examen des versements mensuels de contributions ordinaires et des décaissements effectués sur les années de contribution 2014 à 2018 a révélé que, si le niveau mensuel de décaissement restait dans une fourchette de 40 à 50 millions d'USD, les versements de contributions ordinaires étaient à la fois fluctuants et imprévisibles.

35. Pour les années 2014 à 2016, les pics de versement de contributions ordinaires ont eu lieu régulièrement en janvier, durant l'été et au cours du dernier trimestre de l'année. En revanche, cette tendance a évolué en 2017, année au cours de laquelle les contributions perçues ont été en moyenne de 32 millions d'USD par mois. En 2018, le rythme de versement a changé de façon spectaculaire et les sommes les plus importantes ont été perçues en janvier, avril et novembre, où elles ont atteint 115,2 millions, 81,2 millions et 83,0 millions d'USD respectivement. La plupart de ces versements provenaient des États Membres suivants:

Mois	État Membre	Montant total en millions d'USD
Janvier	États-Unis	52,0
	Canada	21,0
	Russie	15,3
	France	10,9
Avril	Japon	48,0
	France	13,2
	Italie	8,4
Novembre	États-Unis	32,2
	Royaume-Uni	22,1
	Allemagne	14,4
	France	13,2
	Corée	10,0

36. Le solde de trésorerie obtenu en comparant le total des sommes perçues et celui des dépenses de fonctionnement (y compris l'acquisition d'actifs) sur une base trimestrielle montre que la FAO disposait de suffisamment de liquidités pour faire face à ses obligations pendant une période de trois à cinq mois, sauf durant les mois de novembre à décembre 2017, où son solde de trésorerie est descendu au-dessous de 100 millions d'USD.

37. Nous avons noté que le Conseil et le Comité financier s'étaient fréquemment penchés sur la gestion des arriérés à l'occasion de l'examen périodique de la situation financière de l'Organisation, compte tenu des changements dans le calendrier de versement des contributions ordinaires des États Membres, et en particulier des principaux bailleurs de fonds. Différentes études ont été menées, à la recherche de moyens d'améliorer le taux de versement des contributions (FC 175/6 Rev.1). L'accès à des emprunts extérieurs a également été envisagé, mais les banques se sont montrées réservées, du fait du caractère imprévisible des rentrées d'argent provenant des contributions ordinaires (FC 173/3 Rev.1). La Direction aussi a formulé des recommandations suggérant que l'on révise les Textes fondamentaux de la FAO afin de renforcer les mesures applicables aux États Membres redevables d'arriérés et, plus généralement, de favoriser le règlement ponctuel des contributions mises en recouvrement. Ce point devait être soumis pour approbation à la Conférence en juin 2019 (FC 175/6 Rev.1).

38. Une analyse plus approfondie de la relation entre la trésorerie et les équivalents de trésorerie d'une part et les passifs courants de l'autre (ratio de liquidité immédiate) au cours des quatre dernières années montre que le solde de trésorerie de la FAO ne lui permet de faire face, au plus, qu'à deux mois de ses passifs courants, mais qu'il a connu un pic important à la fin de 2018, comme l'indique le tableau ci-après.

Année	Montant en millions d'USD	Augmentation / (Diminution)	Ratio de liquidité immédiate
2014	189,0	86,9	2,36
2015	204,4	15,4	1,92
2016	179,8	(24,6)	1,78
2017	227,5	47,7	1,80
2018	293,9*	66,4	3,45

*Net de restriction

39. L'Unité de la trésorerie et des placements (CSFT) a fait observer que le versement des contributions ordinaires par les États Membres dépendait du cycle budgétaire annuel de chaque pays, ce qui expliquait que l'été et le quatrième trimestre de l'année soient généralement des périodes de pic de versement. La Direction met systématiquement en œuvre plusieurs mesures exhortant les États Membres, et en particulier les principaux bailleurs de fonds, à verser leurs contributions ordinaires courantes en temps et en heure et à solder le montant de leurs arriérés. En 2018, la Direction a envisagé de recourir à un emprunt extérieur et a entamé des négociations avec des banques partenaires pour que celles-ci couvrent au moins deux semaines des dépenses de fonctionnement de l'Organisation, mais cette démarche n'a pas abouti. Par ailleurs, pour faire en sorte que le solde de trésorerie reste au-dessus du seuil critique, la Direction a suspendu les dépenses et les pré-engagements correspondant à des activités non essentielles au dernier trimestre 2018. Jusqu'ici, les propositions d'augmentation du Fonds de roulement ont été remises à plus tard par les organes directeurs, ce qui peut s'expliquer par le fait que les soldes de trésorerie ont été suffisants pour faire face aux dépenses.

40. Le 15 octobre 2018, le Directeur général a envoyé un courrier à l'ensemble des membres du personnel, pour les tenir informés des conséquences de la situation financière difficile à laquelle la FAO faisait face, une situation qui concernait le système des Nations Unies en général. Dans le courrier adressé au personnel en juillet, le Secrétaire général faisait référence aux effets préjudiciables sur les consultants. Le Directeur général a déclaré: «(...) comme c'est déjà le cas de l'Organisation des Nations Unies, nous sommes actuellement en pleine crise de trésorerie à la FAO du fait des retards dans le versement des contributions au Programme ordinaire par les États Membres. À ce jour, les pays Membres nous doivent un total de 283 millions d'USD, 77 pour cent de cette créance étant due par les cinq principaux Membres débiteurs. Nos projections de flux de trésorerie indiquent que, dans l'état actuel des choses, nous devons recourir à un emprunt externe d'ici à la fin de l'année, ou au début de 2019, pour faire face à nos dépenses de fonctionnement minimales de 45 millions d'USD, ce qui comprend le paiement des salaires.»

41. Le Directeur général déclarait également: «Pire encore, et comme jamais ces dernières années, quelques-uns des principaux bailleurs de fonds ont changé leur rythme de versement habituel, créant une incertitude quant aux dates de réception des paiements importants. Cette incertitude fait qu'il est aussi plus difficile de solliciter des prêteurs externes, qui demandent des garanties sous la forme de versements futurs prévisibles. Nous avons appelé tous les pays Membres à s'acquitter de leurs obligations intégralement et dans les délais impartis, un appel relayé par les organes directeurs de la FAO, encore récemment par le Conseil à sa cent cinquante-neuvième session, en juin dernier. J'ai adressé un courrier aux pays Membres qui sont en retard dans le versement de leurs contributions ou qui ont des arriérés de paiement, et j'ai demandé à ceux qui se sont acquittés de leurs contributions pour 2018 intégralement et dans les délais de verser celles pour 2019 aussi tôt que possible dans l'année.»

42. En dépit de l'imprévisibilité du calendrier de versement des contributions ordinaires, la FAO est encore liquide et dispose d'un solde de trésorerie suffisant pour couvrir ses besoins opérationnels. L'Organisation est parvenue à équilibrer ses besoins de trésorerie, même durant les mois critiques. Le suivi effectué en temps réel par l'Unité de la trésorerie et des placements a contribué à maintenir la continuité des opérations du Programme de travail, qui n'a subi aucune interruption, et a permis de prévoir les soldes de trésorerie compte tenu de l'historique des dépenses et de déterminer les mesures appropriées et efficaces à prendre pour maximiser les conditions de paiement, différer les activités non essentielles et les gros

paiements et envisager des mesures pour améliorer la ponctualité des pays Membres dans le versement de leurs contributions (CCLM 108/2 Rev.2). Compte tenu des changements actuels dans le calendrier de versement des principaux bailleurs de fonds, la FAO doit faire preuve de souplesse et calquer la structure de ses dépenses sur les rentrées de fonds sans sacrifier la réalisation de ses objectifs.

43. Nous avons recommandé à la FAO de prendre en compte l'évolution du calendrier de versement des principaux bailleurs de fonds dans le suivi et la prévision de sa situation de trésorerie et de faire concorder la structure de ses dépenses avec les rentrées de fonds, de façon à s'acquitter de ses obligations de mise en œuvre du Programme de travail approuvé.

44. En outre, nous avons recommandé à la FAO de faire valoir plus vigoureusement auprès des États Membres la nécessité de verser régulièrement et dans les délais impartis les contributions mises en recouvrement et les arriérés de paiement, afin d'assurer des fonds suffisants pour financer les opérations de l'Organisation.

B.1.3. Comptabilisation et gestion des obligations liées aux avantages du personnel

45. Les obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi et les autres passifs non courants liés aux avantages du personnel sont déterminés par des actuaires professionnels indépendants, tandis que les passifs courants de ce type sont calculés par la FAO sur la base des données personnelles et des paiements effectués par le passé. Au 31 décembre 2018, les passifs liés aux avantages du personnel s'élevaient au total à 1 382,9 millions d'USD (1 545,0 millions en 2017), dont 1 364,5 millions calculés par les actuaires (1 527,4 millions en 2017) et 18,4 millions calculés par la FAO (17,6 millions en 2017). La FAO a choisi de présenter toutes les obligations au titre des avantages du personnel qui font l'objet d'une évaluation actuarielle dans les passifs non courants compte tenu des difficultés pratiques que soulèverait l'emploi d'une autre méthode d'affectation.

B.1.3.1. Hypothèses de taux de départ à la retraite et de taux de participation au programme d'assurance maladie dans l'évaluation actuarielle de 2018

46. Nous avons noté que les taux utilisés dans l'évaluation de fin d'année 2018 des obligations liées aux avantages du personnel – taux de départ à la retraite, taux de retrait de l'assurance maladie, taux de participation au programme d'assurance maladie et taux de retrait différé de l'assurance maladie – provenaient d'études passées qui pourraient ne plus être pertinentes dans la situation actuelle de la FAO, ce qui influencerait sur l'exactitude de l'évaluation.

47. Dans ses observations, la Direction a indiqué que l'Organisation préparait actuellement un rapport sur les taux de départ à la retraite et de retrait de l'assurance maladie, en prenant en considération le nouvel âge de départ obligatoire à la retraite qui est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2019, ainsi qu'une étude du taux de retrait différé de l'assurance maladie, dans laquelle figurerait le nombre de membres du personnel partis à la retraite et ayant droit à l'assurance maladie après cessation de service (AMACS) pour les années 2016-2018. Nous avons été informés que ce rapport serait disponible en septembre 2019. Il comprend les retraits de l'AMACS pour toute autre raison que le décès ou le motif envisagé à la section 343.3.4 du Manuel, intitulée «Cessation de l'affiliation».

48. Les hypothèses actuarielles concernant les taux de départ à la retraite et de retrait de l'assurance maladie et les taux de participation au programme d'assurance maladie et de retrait différé de ce programme influent sensiblement sur l'évaluation des obligations liées aux avantages du personnel. Les tendances résultant des chiffres effectifs de départ à la retraite et de participation du personnel à l'assurance maladie peuvent avoir changé substantiellement entre la dernière étude et aujourd'hui. Il faut insister sur le fait que la norme IPSAS 39 requiert que l'on détermine l'obligation liée aux avantages postérieurs à l'emploi avec suffisamment de régularité. La FAO doit donc utiliser des données de recensement actuelles et actualisées comme base de son évaluation.

49. **Nous avons recommandé à la FAO de veiller à ce que l'évaluation des obligations liées aux avantages du personnel après cessation de service publiée dans les états financiers de fin d'année soit réaliste et pertinente, en faisant en sorte que les taux de départ à la retraite et de participation au programme d'assurance maladie utilisés dans l'évaluation de décembre 2019 et dans les années futures soient actualisés et appropriés.**

B.1.3.2. Absence de vérification et d'examen réguliers des résultats du plan d'assurance avec l'assureur

50. La FAO, ainsi que les autres organismes ayant leur siège à Rome, a conclu un contrat avec Allianz Worldwide Care S.A. – l'Assureur –, par lequel elle confiait à celui-ci la gestion des plans d'assurance de l'Organisation – l'Assuré – pour la période 2015-2017. En décembre 2017, le contrat a été prorogé sur la période 2018-2019.

51. De la date de prise d'effet du contrat avec l'assureur jusqu'en 2018, aucune vérification des résultats des plans d'assurance n'a été menée, en dépit de la disposition de l'article 18 du contrat, qui prévoit que «l'Assuré a le droit, à tout moment de la période d'exécution du contrat, de faire procéder, sur les enregistrements de l'Assureur afférents à l'administration des plans et aux demandes de remboursement de frais traitées ou en attente, à une vérification, un examen ou une enquête par des membres de son personnel ou un tiers compétent désignés à cette fin.»

52. la Direction a fait observer qu'une vérification et un examen des résultats du plan d'assurance étaient en cours avec l'assureur actuel, concernant la période 2015-2017 et sa prorogation sur 2018-2019.

53. La conduite régulière d'une vérification des résultats du plan d'assurance donne à la FAO l'assurance que les demandes de remboursement déclarées effectuées et réglées sont complètes, exactes et dûment justifiées, et donc que le calcul de la part de bénéfice escomptée par la FAO dans l'avenir est fiable.

54. **Nous avons recommandé à la FAO d'institutionnaliser et d'exécuter à intervalles réguliers une vérification des résultats des plans d'assurance et de publier ce bilan à des dates prévues pour permettre la prise de décisions informées et de mesures efficaces.**

B.1.3.3. Des remboursements ou des parts de bénéfice reçus de précédents assureurs et en attente depuis longtemps, pour un montant total de 15,9 millions d'USD, reclassées dans les «Autres passifs», n'ont pas été répartis entre les organismes participants ayant leur siège à Rome

55. Le compte 3400 (Autres passifs non courants) qui présente un solde de 15,9 millions d'USD a été reclassé dans les autres passifs en fin d'année, puis l'opération a été contrepassée au début de l'année suivante. Ce compte se compose de remboursements ou de parts de bénéfice reçus de précédents assureurs qui remontent à 2002.

56. Dans ses observations, la Direction a indiqué que la FAO était en relation avec le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Fonds international de développement agricole (FIDA) dans le cadre du Comité consultatif mixte sur la couverture médicale (JAC/MC) pour étudier la question de la répartition de ces parts de bénéfice entre les organismes ayant leur siège à Rome. Cette répartition est particulièrement opportune puisqu'à partir de janvier 2020 le PAM ne fera plus partie du contrat d'assurance maladie des organismes ayant leur siège à Rome.

57. Il est impératif que les lignes directrices relatives à la répartition entre les organismes participants ayant leur siège à Rome de la part du bénéfice de l'assureur remboursée à la FAO soient mises en place de façon à éliminer les dettes de longue date de cette nature et à éviter d'avoir à les reclasser puis à annuler ce reclassement systématiquement dans les livres.

58. **Nous avons recommandé à la FAO de mettre par écrit des lignes directrices explicitant les procédures, la méthode d'affectation et les autres dispositions nécessaires à la répartition des remboursements ou des parts de bénéfice entre les organismes participants ayant leur siège à Rome et de procéder à cette répartition.**

B.1.3.4. Le compte 3232 (Plan d'assurance médicale/d'indemnisation du personnel surnuméraire (MCS)), totalisant un montant de 978 857 USD, n'a pas été soldé de façon périodique

59. Le compte 3232 est un compte de passif (comptabilité générale) destiné à recevoir les cotisations salariales prélevées par le système de paie et les cotisations de la FAO à une couverture d'assurance maladie comprenant différentes prestations (décès accidentel, incapacité et/ou dépenses médicales) pour plusieurs catégories d'emplois, sommes qui doivent ensuite être reversées aux organisations concernées.

60. À la clôture de 2018, le compte 3232 présente un solde de 978 856,98 USD datant de plus d'un an. Cette situation n'est pas cohérente avec les dispositions applicables aux comptes 3220-3233 du Plan comptable, qui prévoient qu'il incombe au superviseur issu du Groupe chargé de la comptabilité, de l'établissement des rapports et de l'analyse de surveiller les transactions et les soldes de ces comptes de façon périodique (une fois par mois au minimum), de préparer les demandes de paiements à transmettre à l'unité responsable de la comptabilité fournisseurs (AP) pour faire en sorte que les soldes et les transactions qui les composent soient réglés dans les délais prévus, et de suivre les soldes anciens éventuels et prendre les mesures qui s'imposent pour solder les transactions correspondantes.

61. Dans ses observations, la Direction a indiqué que le compte 3232 avait fait l'objet d'un rapprochement mensuel, que la comptabilisation des cotisations se fondait sur les pourcentages fournis par le Bureau des ressources humaines (OHR) et que le paiement des frais de gestion à la compagnie d'assurance était préparé sous la forme d'un montant forfaitaire par OHR et payé annuellement. En conséquence, au second semestre 2019, OHR réviserait et publierait le pourcentage de répartition du plan

d'assurance médicale/d'indemnisation du personnel surnuméraire sur la base du contrat signé avec le nouvel assureur.

62. Nous avons recommandé à la FAO, par l'intermédiaire de l'unité GL de la Division des finances (CSF-GL), d'analyser le solde de 978 857 USD du compte 3232 (Plan d'assurance médicale/d'indemnisation du personnel surnuméraire (MCS)), en coordination avec OHR, et de réallouer le surplus sur la base du pourcentage de répartition révisé pour 2019.

B.1.3.5. Au 31 décembre 2018, il manque encore 875 903 000 USD pour financer les composantes Assurance maladie après cessation de service (AMACS) et Fonds des indemnités de départ (FID) des obligations liées aux avantages du personnel

63. Les obligations liées aux avantages du personnel se composent de passifs courants, comprenant les salaires, les traitements, les indemnités, les congés annuels et congés maladie rémunérés; et d'obligations liées aux avantages du personnel après cessation de service, lesquelles correspondent au Fonds de réserve du plan d'indemnisation du personnel (FRPI), au Régime des indemnités pour cessation de service (RICS), à l'AMACS et au FID.

64. Les obligations liées aux avantages du personnel sont partiellement financées au moyen de placements à long terme qui leur sont affectés, gérés par des gestionnaires externes. Au 31 décembre 2018, la valeur de marché des placements à long terme est de 488,6 millions d'USD, alors que les obligations que ceux-ci sont censés couvrir sont évaluées à 1 382,9 millions. Malgré la baisse de 162,1 millions d'USD (10,5 pour cent) de la valeur des obligations liées aux avantages du personnel par rapport au solde de 1 545,1 millions établi en 2017, le montant non financé reste important, puisqu'il est de 875,9 millions pour l'AMACS et le FID (820,3 millions et 55,6 millions respectivement).

65. Cette baisse de 162,1 millions d'USD est principalement due à des changements dans les hypothèses actuarielles, comme une augmentation des taux d'actualisation appliqués, la variation du taux de change EUR-USD de fin d'année et un changement dans le montant des demandes de remboursement de frais médicaux et des dépenses administratives. D'après les calculs de l'Actuaire, la FAO devrait apporter une contribution annuelle de 15,5 millions d'USD au FID et de 69,8 millions à l'AMACS pour financer intégralement les obligations correspondantes d'ici à 2024 et 2039 respectivement, mais aucun financement supplémentaire n'a été approuvé par la Conférence pour l'exercice biennal 2018-2019.

66. L'examen des statistiques relatives aux demandes de remboursement déposées auprès de l'assureur Allianz a révélé que le paiement de primes et de frais administratifs augmentaient et que l'on constatait une progression correspondante des demandes de remboursement, dont près de 63 pour cent provenaient de demandeurs retraités. L'analyse a montré que 85 pour cent du total des demandes réglées depuis 2015 concernaient des retraités, les prestations les plus fréquentes concernant l'hospitalisation, la pharmacie et les examens de laboratoires (54 pour cent, 15 pour cent et 10 pour cent respectivement).

67. Dans ses observations, la Direction a indiqué que des mesures de maîtrise des dépenses étaient en cours de discussion. Des négociations ont été menées avec le réseau de l'assureur pour obtenir des remises sur les produits pharmaceutiques. Des études en vue de l'affiliation à des régimes nationaux d'assurance maladie et des changements des conditions d'admissibilité à l'AMACS sont également envisagés. En avril 2019, le Conseil de la FAO a

reporté sur de prochains exercices biennaux la reconstitution des ressources du Fonds de roulement et le financement supplémentaire des obligations contractées au titre de l'AMACS pour des services passés, qui visaient à améliorer la solidité financière, la liquidité et les réserves de la FAO. De même, en novembre 2018, le Comité financier a souligné qu'il importait d'adopter une approche commune aux membres du régime commun des Nations Unies sur ce point et a encouragé la FAO à participer aux travaux menés par ce régime pour trouver une solution au problème.

68. Par ailleurs, au niveau du système des Nations Unies, on a pris acte du problème lié à l'importance des obligations relatives à l'assurance maladie après la cessation de service et du financement y afférent. En réponse à la résolution 68/244 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci priait le Secrétaire général de réaliser une étude des régimes d'assurance maladie actuellement proposés au personnel actif et aux retraités des organismes des Nations Unies, le Secrétaire général a remis à l'Assemblée générale un rapport sur la gestion de l'assurance maladie après la cessation de service (A/73/662). Ce rapport s'inspirait largement des travaux du Groupe de travail interinstitutions sur l'assurance maladie après la cessation de service, dont la FAO est un membre actif. Il étudiait les solutions permettant d'accroître l'efficacité des régimes d'assurance maladie, y compris par la maîtrise des coûts, et proposait un financement prudentiel des obligations, compte tenu du caractère de plus en plus préoccupant de la pression financière que le passif actuariel allait exercer sur les budgets futurs.

69. **Nous avons recommandé à la FAO de mettre en place des arrangements spécifiques de financement et de réduction (de maîtrise) des dépenses dans un délai déterminé de façon à assumer ses obligations liées aux avantages du personnel après la cessation de service en respectant les orientations données par les organes directeurs de l'Organisation.**

B.1.4. Gestion des placements

B.1.4.1. Sélection des gestionnaires chargés des placements et du dépositaire

70. La section 202.9.2 du Manuel dispose que la gestion des avoirs placés sur les marchés d'actions et de valeurs à revenu fixe est assurée par des gestionnaires externes spécialisés, selon des directives écrites détaillées. Ces gestionnaires doivent être sélectionnés conformément aux règles de la FAO en matière d'achats.

71. Les procédures et pratiques actuelles de sélection des gestionnaires chargés des placements et du dépositaire, telles que détaillées dans ce qui suit, ne sont ni consignées ni officialisées sous la forme d'une politique d'achat: a) l'Unité de la trésorerie et des placements (CSFT) prépare une demande de proposition avec l'aide du conseiller financier de la FAO, la Banque mondiale; b) la Banque mondiale effectue un examen préliminaire des gestionnaires offrant le type de mandat requis; c) les demandes de proposition sont envoyées aux candidats de la longue liste établie par la Banque mondiale; d) CSFT examine les réponses techniques et financières reçues avec l'aide de la Banque mondiale; e) CSFT présente les demandes de proposition examinées au Comité des placements en vue de la sélection officielle; et f) Le mandat/contrat de placement est signé par le Directeur de la Division des finances. La reconduction des contrats passés avec les gestionnaires chargés des placements se fonde sur les conclusions de l'examen des résultats obtenus par ceux-ci et/ou sur les changements apportés à la stratégie de répartition des actifs.

72. L'absence de consignation des procédures qui précèdent pourrait avoir une incidence sur la transparence et la responsabilité, ainsi que sur le suivi et l'évaluation de l'application de ces procédures, sur le respect des règles et sur la mise en œuvre des opérations de placement de la FAO.

73. **Nous avons recommandé à la FAO d'officialiser, de diffuser et de publier sous la forme d'une politique écrite les pratiques actuelles d'achat des services des gestionnaires chargés des placements et du dépositaire. La politique doit comprendre:**

- a. les activités détaillées à exécuter à chaque stade de la procédure d'achat – lancement, sélection, approbation et signature des contrats financiers;**
- b. les critères de sélection retenus et les conditions d'admissibilité des gestionnaires chargés des placements et des dépositaires, les mandats et autres conditions jugées appropriées.**

B.1.4.2. Les résultats des actions de marchés émergents ex-Taïwan détenues dans le portefeuille durant la période 2016-2018 ont été inférieurs à l'indice de référence, enregistrant des rendements négatifs importants (-2,58) depuis le début

74. La politique de la FAO en matière de placements à long terme spécifie que le programme de placement a comme objectif principal de financer sur le long terme la part des obligations liées aux avantages du personnel qui incombe à l'Organisation. Le contrat conclu avec tout gestionnaire chargé des placements peut être résilié si ce dernier ne parvient pas à atteindre les objectifs de résultats spécifiés dans ledit contrat. L'objectif de placement du portefeuille de valeurs des marchés émergents est de générer des rendements corrigés des risques intéressants sur la durée et doit normalement assurer des rendements plus stables. Il vise à obtenir des performances supérieures à celles de l'indice de référence, le rendement excédentaire annualisé attendu étant compris entre 100 et 300 points de base à terme.

75. Le portefeuille d'actions des marchés émergents, dont la valeur de marché est de 44,9 millions d'USD au 31 décembre 2018 a enregistré des résultats inférieurs à ceux de l'indice de référence ces trois dernières années, affichant un rendement nettement négatif de -2,58 depuis le début.

76. CSFT a soumis ce problème au Comité consultatif pour les placements qui s'est également dit préoccupé par ce mandat et a suggéré d'y mettre un terme. Cet avis devra être approuvé par le Comité des placements avant qu'il soit possible d'engager une action. Comme il est précisé dans la politique de la FAO en matière de placements à long terme, le pouvoir de liquider un portefeuille a été délégué au Comité des placements. CSFT agira dès que cette décision aura été prise. Cela étant, la Direction a fait remarquer que les placements étaient fonction de la performance des marchés mais que la FAO avait pour objectif de dépasser ces résultats, ce qui signifiait que l'Organisation attendait d'un gestionnaire qu'il obtienne des rendements supérieurs à ceux de l'indice de référence.

77. Un échec sur ce point ne constitue pas une rupture de contrat, mais il est de fait que la gestion du portefeuille de titres des marchés émergents n'a pas réussi à surpasser l'indice de référence ces dernières années, ce qui n'a pas été sans conséquences pour le portefeuille de la

FAO. Il faut insister sur le fait que le but des placements à long terme est de produire des rendements pour aider la FAO à financer ses obligations liées aux avantages du personnel.

78. Nous avons recommandé à la FAO d'évaluer avec toute la diligence requise les résultats actuels du portefeuille de titres des marchés émergents et de déterminer les moyens d'optimiser les rendements obtenus tout en surpassant l'indice de référence, de sorte que ce type de placements soit protégé contre des pertes futures.

B.1.5. Centre des services communs (CSC)

79. La vérification du Centre des services communs menée en 2018 a révélé qu'il était possible d'améliorer la gestion et le contrôle des principales procédures relevant du CSC et de veiller à ce que les politiques, les règlements et les règles soient en place et fonctionnent efficacement.

80. Le CSC est un centre d'excellence visant à fournir à la FAO dans son ensemble des services administratifs de haute qualité et d'un bon rapport coût-efficacité. Il a pour mission de satisfaire toujours plus ses clients, internes ou externes, en mettant en œuvre un programme d'amélioration continue qui stimule l'excellence de la prestation grâce à un modèle rationnel et économique. Sa stratégie est d'améliorer les résultats par une simplification, une normalisation, une automatisation et un fonctionnement en libre-service des procédures, et de renforcer la qualité du service en améliorant la communication.

B.1.5.1. Possibilités d'amélioration pour des procédures efficaces et efficientes

81. Nous avons fait part à la direction du CSC des problèmes décrits ci-après, dont la résolution serait un plus pour améliorer les contrôles de gestion inscrits dans les processus fonctionnels tels que les services liés à la gestion des immobilisations et des comptes créditeurs, à la paie, aux ressources humaines et aux voyages.

a. *Services de gestion des immobilisations.* Il serait souhaitable d'améliorer la procédure d'entrée des immobilisations de façon à éviter de faire état d'immobilisations en cours dont la valeur est inférieure au seuil et d'associer des lignes de facture d'immobilisation en cours à plusieurs numéros d'immobilisation. Par ailleurs, des biens non durables d'une valeur inférieure à 1 500 USD qui ne pouvaient pas faire l'objet d'un suivi et des biens non durables d'une valeur inférieure à 500 USD ont été inscrits dans le registre des immobilisations, aussi avons-nous insisté sur le fait que seuls les biens dépassant le seuil d'immobilisation sont pris en compte dans ce registre. Nous avons également souligné qu'il était nécessaire que les documents afférents aux biens fournis par les gardiens des immobilisations soient exhaustifs et communiqués en temps voulu, et qu'il importait de procéder à un examen périodique du registre des immobilisations pour produire des données exactes et s'assurer que les informations relatives aux actifs sont complètes.

b. *Services de gestion des comptes créditeurs.* Nous avons fait ressortir la possibilité de mettre en œuvre un traitement centralisé des factures au sein du CSC afin de rationaliser et de normaliser ce processus, compte tenu du montant et du nombre d'opérations que la FAO gère actuellement. Nous avons également fait remarquer qu'il serait souhaitable de veiller à ce que les responsables du budget et/ou les fonctionnaires responsables de saisir la réception des biens dans le module

correspondant et de soumettre en temps voulu les demandes d'ajustement de facture à la Division des finances (CSF) pour approbation et au CSC pour traitement exercent leurs responsabilités en toute efficacité, celles-ci ayant une incidence sur la fidélité des comptes correspondants présentés dans les états financiers.

c. *Services liés à la paie.* Le registre de paie fait apparaître des cas de salaires ou d'honoraires bloqués du fait d'un mode de règlement (PPM, Payroll Payment Method) et/ou de coordonnées bancaires (BI, Banking Instructions) non fournis par la personne employée et pour certains accords de services personnels (ASP) conclus dans le cadre d'un contrat avec un employeur prêteur. En outre, nous avons souligné à quel point il importait de consigner les résultats des examens effectués au cours du processus de paie pour déterminer les domaines susceptibles d'être améliorés et nous avons insisté sur la nécessité de renforcer le contrôle, par un responsable hiérarchique, des changements opérés par des opérateurs agissant en qualité de super-utilisateur dans le système mondial de gestion des ressources (GRMS), afin de réduire au minimum le risque d'erreur ou de saisie intentionnelle de données. Il a en outre été précisé qu'un examen plus attentif des feuilles de temps était nécessaire pour s'assurer que les jours soumis et approuvés dans le système GRMS pour être traités dans la paie correspondaient à des jours effectivement travaillés. Enfin, les dispositions existantes n'étant pas claires, il faudrait revoir la politique pour déterminer si l'Organisation pouvait contribuer à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour les membres du personnel en congé spécial sans traitement.

d. *Services de gestion des ressources humaines.* Une limitation du système réduit la possibilité des membres du personnel de saisir et d'envoyer des documents à l'appui des mises à jour ou des changements de leur situation de famille; l'unité chargée des ressources humaines (RH) doit donc y suppléer, ce qui génère du travail supplémentaire et dégrade son efficacité, non sans incidence sur le délai de traitement des demandes d'indemnité pour charges de famille. Pour mettre en évidence l'importance de la responsabilité et de la redevabilité des fonctionnaires chargés de certifier le caractère raisonnable des demandes d'allocation-logement et d'avances sur allocation-logement, nous avons souligné la nécessité de mettre à jour le guide pratique qui précise comment demander une allocation-logement ou une avance sur allocation-logement et de réviser le formulaire AFH 75.

e. *Services de voyage.* Il serait souhaitable de mettre à jour la politique en matière de voyages pour y incorporer des directives relatives à l'approbation a posteriori de voyages, de façon à établir des règles claires à l'appui des procédures existantes de traitement de ce type d'autorisation et des demandes de remboursement de frais de voyage correspondantes. Nous avons également souligné l'utilité d'un guide pratique des évacuations sanitaires afin de formaliser les procédures afférentes à ce type de voyages.

82. Les carences de contrôle mentionnées dans ce qui précède soulignent la nécessité pour la direction du CSC et les autres bureaux de la FAO concernés d'agir de façon à renforcer les contrôles dans les processus fonctionnels et à assurer des prestations de services efficaces et efficientes.

83. **Nous avons recommandé à la FAO de prendre les mesures nécessaires pour renforcer l'efficacité et l'efficacité des contrôles de gestion dans les services fournis par le Centre des services communs et pour améliorer, dans toute l'Organisation, le respect**

des politiques, règlements et procédures en vigueur applicables à la fourniture de ces services.

B.1.5.2. Un outil structuré à l'appui de la prestation de services du CSC

84. Le fonctionnement actuel de la version personnalisée de Microsoft Outlook utilisée pour partager des boîtes aux lettres ne permet pas de répondre à la demande de traitement efficient et productif des clients, du fait de ses limites dans le suivi de l'avancement des demandes, de l'impossibilité d'un pistage automatique et de la nécessité de préparer manuellement des rapports mensuels qui allongent les délais de traitement.

85. La direction du CSC a indiqué qu'ils avaient développé un grand nombre de traitements ingénieux dans Outlook pour faciliter la communication de données et le respect des règles. Malheureusement, les demandes dans Outlook sont fragmentées et manquent de transparence, les clients n'ayant aucun moyen de voir l'état d'avancement du traitement de leurs demandes. Cela explique que l'avancement des demandes soit évalué a posteriori et non en anticipant les problèmes.

86. Nous avons souligné que, depuis le transfert d'activités majeures du Siège de la FAO au CSC, pleinement opérationnel depuis 2017, les responsabilités du CSC tout comme les demandes et les besoins des clients et le volume d'opérations avaient considérablement augmenté. Il est donc essentiel que le CSC se dote d'un outil structuré lui permettant de fournir une fin proactive et plus rapide à chaque demande de services, car le Centre s'occupe de milliers de clients et doit traiter un grand nombre de demandes chaque jour.

87. Nous avons recommandé à la FAO d'accélérer la négociation et l'achat d'un outil structuré qui permette au CSC de gérer correctement les demandes de traitement et d'en suivre le parcours et l'état d'avancement avec précision, de façon à assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, de la communication de données et du respect des règles, pour un meilleur soutien apporté à la FAO.

B.1.5.3. Établissement de rapports sur la conformité des demandes de service avec les politiques et procédures existantes

88. Nous avons établi que, bien que les connaissances et compétences du CSC en fassent l'unité la mieux placée pour fournir des informations sur l'application des politiques et procédures et sur les systèmes de la FAO, il ne dispose actuellement d'aucun mécanisme de communication de données sur les demandes d'opération issues des bureaux de la FAO qui permettrait de déterminer celles qui sont conformes ou non aux politiques et procédures.

89. Dans ses observations, la direction du CSC a indiqué que l'amélioration de ce processus faisait partie des objectifs. Lorsque des lacunes sont détectées, une procédure est mise en place pour les combler. En 2018, ils ont ainsi développé un système de demande électronique, amélioré le processus bancaire en libre-service et déployé une fonction de dépôt électronique de pièces justificatives pour le personnel de projet recruté sur le plan national, qui utilise pour ce faire l'outil Taleo. Un dispositif de mesure de la satisfaction des clients a également été mis en place sous la forme d'un mécanisme de retour d'information pour déterminer la qualité du service qu'ils fournissent à leurs clients. Des accords sur le niveau de service servent à mesurer la performance du CSC et sont aussi l'outil utilisé pour trouver les solutions susceptibles d'améliorer les processus et de remédier aux problèmes de retard.

90. Nous reconnaissons que le CSC s'efforce constamment d'améliorer ses processus. Nous avons toutefois insisté sur le fait que communiquer aux bureaux de la FAO et aux partenaires les résultats des processus gérés par le CSC et les lacunes détectées dans le traitement des demandes de service et obtenir l'implication de ces acteurs ne permettra pas seulement d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des processus en question, mais renforcera le respect des politiques et procédures par tous. En outre, communiquer ces informations aux hauts responsables incite ceux-ci à apporter des solutions proactives aux lacunes déclarées, ce qui renforce la qualité des services rendus et la satisfaction des clients, et permet un processus décisionnel éclairé.

91. **Nous avons recommandé à la FAO, par l'intermédiaire du CSC, de concevoir un mécanisme d'établissement de rapports périodiques sur le respect des politiques et procédures régissant le dépôt de demandes de services par les bureaux de la FAO, rapports qui seraient régulièrement communiqués auxdits bureaux et publiés sur le site web du CSC ou dans un tableau de bord, leur principale utilité étant de fournir des informations susceptibles d'aider les bureaux de la FAO et le CSC à saisir de façon proactive les possibilités indiquées d'amélioration de la conformité des demandes de service, et de contribuer à l'efficacité et à l'efficacités des processus.**

92. **En outre, nous avons recommandé à la FAO de partir du rapport relatif au respect des règles établi par le CSC pour intégrer des indicateurs mesurant le taux d'erreur ou de non-respect de ces règles dans l'évaluation de la performance du fonctionnaire responsable/des membres du personnel à l'origine des cas de non-respect, de façon à améliorer leur redevabilité et leur efficacité dans l'exercice de leurs responsabilités.**

B.1.5.4. Initiative relative à un système de gestion de la qualité conforme aux normes internationales

93. À mesure que l'Organisation grandit, innovant en permanence et rationalisant ses opérations, le volume de transactions à traiter et dont il faut rendre compte aux clients, que ce soit en interne ou à l'extérieur, devrait croître. De ce fait, pour s'assurer que chacun des principes intégrés dans son modèle de fourniture des services est appliqué dans l'optique voulue, le CSC doit agir conformément à un système de gestion de la qualité, tel que ceux reconnus par une norme de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Il se donne ainsi les moyens de réussir, grâce à un système éprouvé de gestion de la qualité, et de satisfaire ses clients.

94. Nous avons interrogé la direction du CSC à ce propos et celle-ci nous a informés que la normalisation ISO faisait partie de leurs initiatives pour 2019.

95. Nous avons insisté sur le fait qu'un système certifié de gestion de la qualité comme celui de l'ISO augmentera le niveau de confiance des clients et la fiabilité des services rendus, car la conformité avec des normes de qualité établies est nécessaire pour que le centre de services atteigne des résultats définis. Un environnement de travail normalisé se traduit par une constance dans la fourniture de services et la satisfaction des clients. La mise en œuvre de mesures préventives et correctives et de mesures d'atténuation, depuis le moment où les demandes sont reçues, traitées, réglées et font l'objet d'un rapport et jusqu'à celui où les enseignements sont tirés de l'expérience de façon à améliorer en permanence les services

offerts et les délais d'exécution dans le respect des normes internationales, contribue à la concrétisation de la vision du CSC de la FAO.

96. Nous avons recommandé à la FAO de soutenir la direction du CSC dans l'élaboration d'un plan de travail dans lequel figureront des activités visant spécifiquement à mettre en œuvre un système de gestion de la qualité conforme aux normes ISO, et de faire en sorte que le plan de travail et le plan des ressources soient approuvés et exécutés en 2019, de sorte que le CSC offre à ses clients des services de haute qualité conformes aux normes d'un système de gestion de la qualité de niveau international.

B.1.6. Déclaration relative au contrôle interne

97. À la FAO, l'examen de l'efficacité globale du système de contrôle interne s'appuie sur les éléments suivants: a) les lettres de déclaration des directeurs généraux adjoints, des sous-directeurs généraux et du Directeur de Cabinet, dans lesquelles ceux-ci donnent l'assurance que, dans toutes les unités placées sous leur responsabilité, les systèmes de gestion et de contrôle de la FAO sont utilisés avec méthode et efficacité; b) une analyse des questionnaires sur les contrôles internes remplis par les bureaux et les divisions dans l'ensemble de l'Organisation, et les plans d'amélioration des contrôles qui en découlent; c) les conclusions et recommandations issues des rapports annuels de l'Inspecteur général, du Comité de vérification de la FAO, du Médiateur/Chargé des questions d'éthique et du Bureau de l'évaluation; d) les avis, conclusions et recommandations formulés par le Commissaire aux comptes dans son rapport détaillé, ses notes à la direction et autres rapports; et d) d'autres éléments portés à la connaissance de la Direction durant l'année.

B.1.6.1. Les principes de contrôle interne doivent être pleinement intégrés dans le processus étayant l'élaboration de la Déclaration relative au contrôle interne

98. Pour évaluer correctement l'efficacité globale du contrôle interne, il est impératif que les cinq composantes et les dix-huit principes énoncés dans le Cadre de contrôle interne de la FAO soit entièrement repris dans le processus étayant l'élaboration de la Déclaration relative au contrôle interne (la Déclaration). Conformément aux principes du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway (COSO), la Déclaration doit indiquer si chacune des cinq composantes du contrôle interne (y compris, dans chaque composante, le contrôle du respect des principes) est présente et fonctionne. Les cinq composantes sont les suivantes: a) environnement de contrôle, b) évaluation des risques, c) activités de contrôle, d) information et communication, et e) pilotage des activités.

99. Ayant examiné les questionnaires sur les contrôles internes (pour le Siège et les bureaux décentralisés) ainsi que la lettre de déclaration, nous avons constaté que les cinq composantes du contrôle interne étaient bien établies dans les points de contrôle à prendre en compte. Cependant, une évaluation circonspecte de ces documents a révélé que, dans le questionnaire, aucun point de contrôle spécifique ne renvoyait aux principes suivants du Cadre de contrôle interne de la FAO:

Principe	Description
Principe 1	Intégrité et valeurs éthiques
Principe 2	Surveillance par un comité
Principe 8	Recensement, évaluation et atténuation des risques
Principe 10	Évaluation des changements
Principe 13	Politiques et procédures
Principe 17	Suivi

100. La Direction est convenue qu'il fallait encore améliorer le processus pour qu'il soit plus en phase avec le cadre COSO. Néanmoins, la Direction a souligné que les principes de contrôle interne mentionnés ci-dessus ne figuraient pas dans les questionnaires ni dans la lettre de déclaration parce qu'ils ne se prêtaient pas à une évaluation effectuée au niveau de chaque entité (niveau auquel les questionnaires et la lettre de déclaration sont remplis), mais pouvaient être mieux analysés et évalués à l'échelon des hauts responsables, avant la rédaction du projet de Déclaration ou de la Déclaration elle-même. En outre, la Direction a fait remarquer que, bien que le Cadre de contrôle interne de la FAO repose sur celui du COSO et bien que ce dernier soit le principe directeur du processus d'établissement de rapports sur le contrôle interne, il n'avait pas été envisagé de le calquer strictement lors de la conception et de la mise en œuvre du Cadre de contrôle interne de la FAO, car ces questionnaires ne constituaient qu'une partie de la communication de données sur le contrôle interne, comme il est décrit au paragraphe 97 qui précède. À cet égard, il est important de noter que le questionnaire sur les contrôles internes cible de nombreux fonctionnaires de l'Organisation, et que toutes les questions y figurant doivent donc être formulées de façon que ceux-ci puissent y apporter une réponse utile.

101. Par ailleurs, la Direction était d'accord pour dire que, comme le prévoit le COSO, il est important de justifier l'évaluation de toutes les composantes du contrôle interne ainsi que des principes sous-jacents qui constituent les critères permettant aux dirigeants d'évaluer si les composantes du contrôle interne sont présentes et opérantes et fonctionnent de concert au sein de l'Organisation. Nous craignons qu'une évaluation de l'efficacité des contrôles internes dans laquelle l'examen de tous les points clés de contrôle n'est pas dûment documenté par rapport aux principes de contrôle interne observés ne rende pas compte de la situation globale actuelle. Il y a un risque que la Direction ne parvienne à la conclusion que les activités de contrôle interne en place sont adéquates sans disposer de documents étayant l'évaluation sous-jacente.

102. **Nous avons recommandé à la Direction de la FAO d'améliorer le processus et les activités qui étayent actuellement l'élaboration de la Déclaration relative au contrôle interne en documentant de façon formelle l'évaluation de tous les principes de contrôle interne que prévoit le Cadre de la FAO, et plus particulièrement les principes 1, 2, 8, 10, 13 et 17, qui ne figurent pas spécifiquement dans le questionnaire sur les contrôles internes.**

B.1.6.2. Base de la conclusion de la Direction concernant l'état du contrôle interne

a. Base de la conclusion fournie dans la Déclaration relative au contrôle interne

103. Étant donné l'apport de valeur que l'Organisation attend de la Déclaration relative au contrôle interne, nous avons procédé à l'examen de la note d'orientation publiée par la FAO sur la question de l'établissement des rapports sur les contrôles internes pour nous assurer que

l'Organisation disposait des politiques et des processus appropriés pour produire une déclaration qui reflète la situation et la réalité actuelles et ne soit pas un document de pure forme, qui saperait la responsabilité et la transparence de l'Organisation.

104. Au final, nous avons établi que, de façon générale, le périmètre de la Déclaration était clairement défini; les objectifs de contrôle interne abordés dans la Déclaration (efficacité des opérations, respect des règlements et des règles, fiabilité des états financiers) étaient déterminés de manière précise, de façon à soutenir la préparation et la publication du texte; et la production de celui-ci reposait sur des politiques et processus existants ainsi que sur des données probantes. Nous avons toutefois noté lors de notre examen qu'il était encore possible de renforcer la transparence et la responsabilité au niveau de ce processus en définissant et en donnant une base à la conclusion de la Direction concernant l'état du contrôle interne, ce qui ne figure pas dans la note d'orientation existante.

105. La Direction a expliqué que la note d'orientation relative à l'établissement des rapports sur les contrôles internes avait été rédigée pour guider le grand nombre de membres du personnel participant à ce processus dans l'Organisation, c'est-à-dire amenés à remplir les questionnaires sur les contrôles internes, valider ces questionnaires et rédiger les lettres de déclaration. En outre, on a fait valoir que la préparation du projet de Déclaration (sur la base des questions soulevées dans les lettres de déclaration sectorielles, les questionnaires sur les contrôles internes et les rapports de vérification annuels – Commissaire aux comptes, Bureau de l'Inspecteur général, Comité de vérification de la FAO) était gérée par le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources. Nous avons également été informé que la préparation de la Déclaration se déroulait comme suit: a) les lettres de déclaration sont examinées avec attention, en particulier celles rédigées par les directeurs généraux adjoints (qui intègrent les questions soulevées par les bureaux régionaux et les départements), le Département du développement économique et social (ES) et le Cabinet du Directeur général; b) les questions essentielles recensées sont intégrées dans le projet de Déclaration; c) les rapports annuels de l'Inspecteur général et du Comité de vérification et le rapport détaillé du Commissaire aux comptes sont examinés pour s'assurer que les principaux problèmes de contrôle interne que ces documents soulèvent sont correctement traités dans la Déclaration; et d) les résumés des questionnaires sur les contrôles internes sont examinés pour s'assurer que les principales préoccupations dont ils font état sont également intégrées dans la Déclaration.

106. Nous avons également été informés que le projet de Déclaration ainsi établi était examiné par le Bureau du contrôle interne, l'Équipe de direction exécutive chargée du suivi (EMMT) et le Directeur général avant d'être présenté au Commissaire aux comptes pour examen. La Direction a insisté sur le fait que tous les processus et les bases étaient en place, quoiqu'ils ne soient pas officiellement consignés et publiés.

107. Compte tenu de l'intérêt croissant que les parties prenantes de la FAO portent à la responsabilité et au contrôle interne, nous estimons que le fait de ne pas documenter les bases de la conclusion quelle qu'elle soit peut entraîner des difficultés de communication et des pertes d'efficacité, avec le risque que *cela ne favorise pas la responsabilité et la transparence*. Établir la conclusion quant à l'efficacité des contrôles internes sur une base clairement définie est une condition impérative pour produire la Déclaration et, au final, pour atteindre l'objectif qu'elle poursuit. Sans cet élément à l'appui des assurances données dans la Déclaration, il peut aussi y avoir des risques de résultats d'évaluation inexacts.

108. **Nous avons recommandé à la FAO de veiller à fournir les éléments probants sur lesquels repose la conclusion relative à l'état des contrôles internes, de façon à étayer les assurances fournies dans la Déclaration relative au contrôle interne, et à faire ainsi progresser la responsabilité et la transparence de ce processus.**

b. Base de la conclusion fournie dans la lettre de déclaration

109. Les lettres de déclaration font partie des documents pris en considération dans l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne de l'Organisation qui conduit à la publication de la Déclaration. La fiabilité des premières est donc essentielle à la fiabilité de la seconde.

110. Nous avons établi que la note d'orientation de la FAO relative à l'établissement des rapports sur les contrôles internes fournissait le mécanisme et les processus d'appui à la préparation de la lettre de déclaration. Chacun des sous-directeurs généraux des bureaux régionaux et des départements du Siège est tenu de rédiger une lettre de déclaration attestant l'état des contrôles internes dans la région ou le département placé(e) sous sa responsabilité. Outre cette attestation, le représentant fait état de toute faille importante dans le contrôle interne et apporte des informations sur les plans d'action visant à y remédier. C'est sur la base des lettres de déclaration reçues que le Directeur général signe la Déclaration relative au contrôle interne de l'Organisation, recensant les domaines à améliorer et l'action à mener.

111. De la même manière, nous avons noté qu'il était possible de définir plus précisément et de fournir la base des conclusions de l'encadrement quant à l'état du contrôle interne des régions/des départements, ce qui ne figure pas dans les consignes existantes sur l'établissement des rapports sur les contrôles internes. Ces éléments serviront de cadre de référence commun à l'exercice des rôles, responsabilités et redditions de compte ainsi qu'à la coordination de toutes les activités conduisant à la rédaction de la lettre de déclaration.

112. Des directives écrites et concrètes sur la façon de préparer la conclusion relative aux contrôles internes dans les lettres de déclaration conféreront un niveau d'assurance plus élevé à celle-ci et, partant, à la Déclaration relative au contrôle interne; amélioreront la piste de vérification aux fins d'examen; contribueront à donner une base concrète aux conclusions de l'encadrement; et écarteront le risque d'une possible discordance de ces conclusions avec les résultats des activités de surveillance du Comité de vérification, du Bureau de l'Inspecteur général et du Commissaire aux comptes.

113. **Nous avons recommandé à la FAO de définir plus clairement la base sur laquelle les responsables établissent leur conclusion dans la lettre de déclaration et de fournir des directives supplémentaires sur le sujet, de façon à rationaliser et harmoniser le processus et à faire en sorte que ces conclusions sur l'état effectif du contrôle interne soient établies de façon cohérente dans une région/un département/un bureau.**

B.1.6.3. Incohérence des réponses aux questionnaires sur les contrôles internes par rapport aux résultats de la vérification externe

114. Les représentants de la FAO, les représentants sous-régionaux et régionaux, les directeurs de division et les chefs de bureaux indépendants, les chefs de programme stratégique et les chefs des bureaux de liaison sont tenus de remplir, dans un outil SharePoint spécialisé, un questionnaire en ligne (le questionnaire sur les contrôles internes) couvrant les

quatre principaux domaines de risque: a) conception de programmes et de projets; b) mobilisation des ressources et partenariats; c) gestion et suivi de la mise en œuvre des programmes; et d) efficience et contrôles de l'administration. Chaque domaine comprend plusieurs points de contrôle clés, pour lesquels il est impératif de confirmer si le contrôle est totalement mis en œuvre, partiellement mis en œuvre, non mis en œuvre ou sans objet. Des notes explicatives sont obligatoires lorsqu'un contrôle n'est pas totalement mis en œuvre pour une bonne compréhension de la situation et des mesures à prendre afin de remédier aux problèmes détectés.

115. Étant donné la dépendance de la Déclaration à l'égard de documents d'autoévaluation tels que le questionnaire, il est évident que la fiabilité des assurances qu'elle donne sera étroitement liée à celle des réponses fournies dans le questionnaire. Il est donc impératif que les mécanismes d'examen et de validation permettant de vérifier la cohérence et la sincérité de ces réponses soient en place et fonctionnent efficacement. Parce qu'il est essentiel d'obtenir des réponses mûrement réfléchies et sincères pour pouvoir prendre les mesures propres à remédier aux insuffisances, cette demande est mise en évidence dans la note d'orientation relative à l'établissement des rapports sur les contrôles internes.

116. Nous avons analysé les réponses au questionnaire et nous les avons comparées aux rapports du Commissaire aux comptes, en particulier aux notes émises à l'intention de la direction de cinq bureaux de la FAO vérifiés en 2018, à savoir: a) le Centre des services communs; b) le Bureau des ressources humaines; ainsi que c) le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et les bureaux de représentant au Mozambique, au Nigéria, au Viet Nam et en Ouganda. Nous avons alors constaté des incohérences entre des réponses et confirmations fournies dans les questionnaires de ces cinq bureaux et les résultats de notre vérification. Nous avons présenté à la Direction le détail de notre comparaison et de notre analyse des réponses incohérentes relevées. Si quelques-unes ont été écartées à la suite d'éclaircissements fournis par la Direction, plusieurs autres ont été acceptées par la Direction qui en a pris acte.

117. La Direction a expliqué en outre que la validité des réponses apportées dans le questionnaire sur les contrôles internes était de la plus haute importance et que la nécessité d'une autoévaluation et d'une validation mûrement réfléchies avait été soulignée dans la note d'orientation relative à l'établissement des rapports sur les contrôles internes. Bien que l'établissement de ces rapports soit encore une tâche nouvelle à la FAO, le résultat de la dernière version démontrait la très bonne qualité du processus en place depuis 2017, les bureaux de la FAO étant mieux informés et disposant d'instructions plus détaillées. Cela étant, la Direction s'est dite tout à fait consciente que des améliorations étaient encore possibles en matière de soutien à la fois de l'autoévaluation et de la validation dans les années à venir.

118. Dans cette optique, on ne peut ignorer la nécessité de mettre en place un mécanisme susceptible de réduire au minimum la subjectivité inhérente au questionnaire d'autoévaluation, et de s'assurer que ce mécanisme fonctionne efficacement. Des mécanismes efficaces d'examen et de validation sont essentiels pour renforcer la fiabilité des assurances que l'on retire d'un outil d'autoévaluation tel que le questionnaire sur les contrôles internes.

119. **Nous avons recommandé que les représentants/directeurs/chefs de bureau de la FAO prennent des mesures proactives supplémentaires visant à améliorer encore l'exactitude des réponses aux questionnaires sur les contrôles internes, compte tenu de**

l'importance de la confirmation qu'ils transmettent par ce moyen pour étayer les assurances données par le Directeur général dans la Déclaration relative au contrôle interne, et à permettre que des mesures éclairées soient prises pour combler les failles détectées dans les contrôles internes dépendant de leurs domaines de responsabilité respectifs.

120. En outre, nous avons recommandé que les bureaux régionaux/bureaux des sous-directeurs généraux et directeurs généraux adjoints renforcent encore les étapes d'examen et de validation des réponses apportées aux questionnaires sur les contrôles internes, comme le demande la note d'orientation relative à l'établissement des rapports sur les contrôles internes, de façon à s'assurer que ces réponses reflètent l'état effectif des contrôles internes dans les bureaux.

B.1.7. Enquêtes consécutives à des plaintes pour fraude et autres irrégularités

121. La FAO met tout en œuvre pour que ses ressources soient utilisées exclusivement pour l'usage auquel elles sont destinées et pour que l'ensemble de ses opérations soit exempt de toute forme de fraude et de corruption, et entend être comptable de l'exécution de ses programmes à l'égard des donateurs et des bénéficiaires. La politique de la FAO de lutte contre la fraude et autres pratiques relevant de la corruption, publiée pour la première fois en 2004 et mise à jour le 12 mars 2015, insiste sur le fait que l'Organisation mène une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude et des autres pratiques relevant de la corruption, sous quelque forme que celles-ci se manifestent. En vertu de cette politique, c'est le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) qui est compétent pour recevoir les plaintes et enquêter sur les allégations d'irrégularité, y compris de fraude ou de corruption, ou sur toute activité constituant un manquement aux règlements, règles, politiques et procédures en vigueur au sein de l'Organisation.

122. Nous avons noté dans le Rapport annuel de l'Inspecteur général pour 2018 qu'OIG avait commencé l'année avec 73 dossiers ouverts l'année précédente, notamment des affaires (comprenant 140 allégations), des consultations et des demandes d'avis. À cela se sont ajoutées, au cours de l'année, 112 nouvelles plaintes (comprenant 141 allégations) et 46 consultations ou demandes d'avis. Il s'ensuit qu'une plainte déposée auprès d'OIG peut comporter plusieurs allégations. OIG est parvenu à classer 55 plaintes (comprenant 104 allégations) et 27 consultations ou demandes d'avis, dont celles reportées des années précédentes. Le tableau 1 ci-après présente un aperçu général des dossiers traités en 2018 et une comparaison par rapport aux quatre années précédentes.

Tableau 1. Charge de travail du Bureau de l'Inspecteur général en 2018

Type de dossier	2014	2015	2016	2017	2018
Dossiers reportés des années précédentes	27	35	35	48	73
Nouvelles plaintes	64	81	103	76	112
Nouvelles demandes d'avis/consultations	27	16	9	45	46
Total des dossiers à traiter en 2018	118	132	147	169	231
Plaintes classées	53	79	91	69	55
Demandes d'avis/consultations classées	30	16	8	27	39
Ajustement: deux cas ont été fusionnés durant l'année	-	2	-	-	-
Total des dossiers restant à traiter en décembre 2018	35	35	48	73	137

Note: Le terme dossier peut désigner aussi bien une plainte qu'une demande d'avis ou une consultation.

123. Nous prêtons attention aux cas de fraude et de présomption de fraude, car le Règlement financier de la FAO demande au Commissaire aux comptes d'en faire état. Au cours de l'année 2018, nous avons noté que les 112 nouvelles plaintes reçues, comprenant 141 allégations, avaient été rangées dans les catégories suivantes: a) fraude et corruption – 44 pour cent; b) harcèlement et harcèlement sexuel – 9 pour cent; c) exploitation et abus sexuels – 1 pour cent; d) représailles – 7 pour cent; e) pratiques prohibées de la part de tiers – 9 pour cent; et f) abus de pouvoir, conflits d'intérêts et autres violations des Normes de conduite de la fonction publique internationale – 30 pour cent. La catégorie initialement attribuée aux allégations repose sur les premières informations reçues par OIG. En cours d'enquête, celui-ci peut être amené à la changer en fonction des éléments découverts.

124. L'analyse de la charge de travail d'OIG révèle une hausse continue du nombre de plaintes reçues, ce chiffre ayant progressé de 47 pour cent entre 2017 et 2018. Il en résulte une augmentation de 87 pour cent du nombre de dossiers ouverts à fin 2018 (137) par rapport à 2017 (73).

125. Dans son rapport pour 2018, OIG a souligné que les ressources étaient encore très limitées en 2019 pour absorber cette charge de travail en hausse (y compris les dossiers reportés d'une année sur l'autre), ce qui aurait une incidence sur la capacité du Bureau à résoudre le nombre grandissant d'affaires en cours d'examen. Actuellement, chaque enquêteur traite en moyenne 34 affaires, ce qui représente un accroissement du volume d'affaires par fonctionnaire du cadre organique chargé d'enquête de 36 pour cent par rapport à 2017 et de 88 pour cent par rapport à 2014. La conséquence de cela est qu'en 2018, bien que l'objectif retenu ait été de classer les plaintes dans les six mois suivant leur dépôt, le nombre moyen de jours entre la réception et le classement d'une plainte a été de 270 jours, soit 9 mois. En moyenne, le temps nécessaire à l'examen complet d'une plainte a augmenté par rapport à 2017 en raison de la hausse du nombre de cas examinés, dont certains sont complexes du fait du type d'allégations et des conditions imposées par les politiques y afférentes (harcèlement, harcèlement sexuel, exploitation et abus sexuels, représailles).

126. D'après OIG, la charge de travail croissante de l'Unité d'enquête (affaires et autres activités) a également contribué à allonger les délais de classement des plaintes. Des ressources d'enquête considérables ont été affectées à des dossiers ne relevant pas des missions habituelles d'OIG. Celui-ci a, par exemple, examiné six dossiers d'enquête externes qui lui avaient été adressés par des organisations sœurs, joué un rôle clé en qualité d'expert dans la conception d'activités d'apprentissage en ligne et participé activement aux initiatives de la FAO sur le harcèlement, l'exploitation et les atteintes sexuelles dans le contexte du Plan d'action de l'Organisation. Il a été précisé que le Bureau avait bien reçu un mandat complémentaire, mais sans aucune ressource supplémentaire à l'appui de la mise en œuvre de ces nouvelles missions.

127. Nous insistons sur le fait que l'une des meilleures stratégies pour honorer un engagement de tolérance zéro en matière de fraude est de faire en sorte que les enquêtes soient activement et promptement menées, quels que soient l'affiliation à la FAO, le poste occupé, l'ancienneté ou les liens avec des autorités ou des entités tierces. L'adoption d'une approche coordonnée des enquêtes et des mesures correctives en cas de fraude et autres manquements est indispensable. Plus important encore, il est nécessaire que le dispositif en place permette un examen compétent et confidentiel, une enquête rapide et une résolution des cas de non-respect des règles et des allégations de fraude et de manquement. Partant, il faut insister sur le fait que, pour mener une lutte efficace contre la fraude et les manquements, l'Organisation doit veiller à ce que toutes les activités d'enquête soient exécutées immédiatement, en tenant compte des circonstances, telles que la complexité du cas, la charge de travail et les priorités d'OIG et/ou d'autres raisons impérieuses.

128. Nous avons recommandé à la FAO de s'attaquer aux difficultés rencontrées par OIG dans son travail d'enquête, en particulier les contraintes de ressources, et d'accorder une égale importance à chaque dépôt de plainte pour fraude et autres manquements et d'établir une stratégie pour qu'une action prompte et efficace s'ensuive, afin de redire haut et fort que l'Organisation est déterminée à combattre la fraude et autres manquements, et de prévenir plus efficacement ces irrégularités, renforçant ainsi l'efficacité de la lutte contre la fraude dans l'Organisation.

B.2. QUESTIONS RELATIVES À LA GOUVERNANCE

B.2.1. Gestion des ressources humaines de l'Organisation

129. La gestion des ressources humaines comprend un processus qui s'étend de la prise de fonction à la cessation de service. Ce processus est influencé par des facteurs internes et externes qui définissent et façonnent les politiques qu'une organisation applique à l'ensemble des membres concernés de son personnel, telles que celles adoptées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) lorsqu'elle a recentré son cadre de gestion des ressources humaines sur un axe plus stratégique en plaçant le personnel au cœur des organisations. Les principes de la gestion des ressources humaines ont conservé toute leur pertinence malgré ce changement de perspective qui comprend le développement d'une culture institutionnelle intégrant les normes les plus strictes d'efficience, de compétence et d'intégrité pour le recrutement du personnel; le statut juridique unique de l'organisation; et la prépondérance d'une bonne gouvernance, dans laquelle l'obligation redditionnelle de l'organisation envers ses États Membres est encore accentuée. Sur ces bases, nous avons

procédé à la vérification de la gestion des ressources humaines de la FAO et noté quelques possibilités d'amélioration.

B.2.1.1. Plan stratégique et plan d'action en matière de ressources humaines

130. Vu l'importance de la mission de la FAO, il est vital que toutes les ressources de l'Organisation, y compris les ressources humaines, soient gérées et utilisées en vue de remplir cette mission. Pour ce faire, l'Organisation doit définir la ligne stratégique suivie pour gérer ses ressources humaines. Au niveau institutionnel, les objectifs stratégiques de l'Organisation que les États Membres cherchent à atteindre et les résultantes et produits qu'ils escomptent sont exposés dans le Plan à moyen terme (PMT) de la FAO pour 2018-2021. De même, les priorités des programmes et les interventions qui doivent permettre de passer des prévisions aux réalisations sont présentées dans le Programme de travail et budget (PTB) pour 2018-2019. Pour exécuter ces programmes, les départements et les bureaux de l'Organisation ont pour consigne d'accorder leurs décisions et processus opérationnels avec le cadre stratégique de la FAO.

i. Élaboration et mise à jour du plan stratégique et du plan d'action en matière de ressources humaines

131. Nous avons noté que, si les priorités stratégiques en matière de ressources humaines concordaient avec le Plan à moyen terme de la FAO, elles ne figuraient pas dans un cadre stratégique et un plan d'action actualisés pour la gestion des ressources humaines, et que le Bureau des ressources humaines (OHR) n'avait mis à jour son plan stratégique et son plan d'action pour 2017-2019 qu'à l'occasion de la présente vérification. Une mise en correspondance claire des priorités stratégiques de la gestion des ressources humaines avec celles de la FAO tracera une voie directe vers le changement. Dans le même ordre d'idée, OHR a été encouragé à tenir compte de l'importance d'un maintien à jour de la stratégie et du plan d'action. Le plan stratégique est bien plus qu'un document interne: il est marqué au coin de la transparence et de la responsabilité, et l'incapacité de relier l'exécution d'un travail à ce qui avait été prévu peut être un piège à l'heure de rendre des comptes.

ii. Comparaison du plan stratégique et du plan d'action d'OHR pour 2017-2019 avec le rapport 173/8 du Comité financier

132. De la même façon, nous avons noté que le document du Comité financier publié à la cote FC 173/8 citait dix méthodes ou approches et réalisations communiquées par OHR qui ne pouvaient être rattachées à aucune initiative ou activité spécifique du plan stratégique et du plan d'action. Le fait que ces informations et méthodes ne figurent pas dans le plan d'action révèle une désagrégation des données dans les documents d'OHR, nécessitant une plus grande clarté, afin d'améliorer la fiabilité des informations reprises dans les documents officiels.

133. Nous avons recommandé à la FAO d'élaborer et de mettre à jour les plans opérationnels de l'Organisation en matière de ressources humaines qui sont repris dans le plan stratégique et le plan d'action formels et concrets couvrant une période donnée, de façon à établir des programmes de travail et des jalons clairs; à corroborer le suivi des travaux exécutés; et à étayer les méthodes, stratégies et réalisations communiquées, améliorant ainsi l'intégrité des informations figurant dans ses rapports.

134. La Direction a admis l'importance de la formulation et de l'actualisation d'une stratégie et d'un plan d'action bien pensés. Ces documents de planification étant des documents évolutifs, la FAO, par l'intermédiaire d'OHR, mettra à jour et affinera la stratégie et le plan d'action actuels en matière de ressources humaines, pour faire suite aux indications de haut niveau données par le Comité financier à sa session de novembre 2018 et par le Conseil à sa session de décembre 2018. La Direction a également reconnu les décalages dans les informations et la désagrégation relevés et est convenue qu'il importait de veiller à l'intégrité et à la cohérence de l'ensemble des outils de planification et de suivi ainsi que des rapports explicitant les réalisations étayées par des données factuelles. En outre, la Direction a souligné qu'OHR continuait de rapprocher les contenus figurant dans la stratégie, le plan d'action et les rapports relatifs aux ressources humaines, en particulier lorsque ces derniers étaient destinés aux organes directeurs. Cela renforcera les liens et associations entre les stratégies, les initiatives, les approches, les méthodes, les différents niveaux d'activité et les résultats respectifs obtenus, rehaussant le niveau de fiabilité de l'information.

B.2.1.2. Exécution de la planification des effectifs

135. La planification des effectifs vient en complément de la planification stratégique des ressources humaines, le principe étant de disposer à chaque moment des personnes dotées des compétences nécessaires, en nombre suffisant pour atteindre les objectifs à court et long termes d'une organisation. En 2014, nous avons constaté qu'OHR était conscient de la nécessité de faire cadrer ses effectifs avec les priorités de l'Organisation pour pouvoir répondre aux objectifs et aux besoins organisationnels. Pourtant, les mesures prises par OHR pour élaborer et mettre en œuvre des lignes directrices de planification des effectifs à la FAO n'ont pas encore abouti. À ce propos, OHR nous a informés qu'un Plan intégré de gestion des effectifs était en cours d'élaboration; ce plan privilégiera une approche globaliste, s'étendant à tous les types de personnel, que ce soit au Siège ou dans les bureaux décentralisés. L'objectif visé par le plan est d'établir un lien plus étroit entre les effectifs et l'obtention des résultats de l'Organisation, en plaçant la personne qui convient, au poste qu'il faut, au moment où il le faut.

136. Nous avons été informés que ce plan, qui devrait être terminé prochainement, est général et détaillé et comprend des éléments importants de la planification des effectifs: recrutement, déroulement de carrière, mobilité, palette de compétences, analyse des besoins, rétention et planification de la relève. Cela étant, ces déclarations doivent encore être concrétisées et testées pour faire la preuve que la valeur visée se vérifie. À ce propos, nous avons rappelé à OHR qu'il serait peut-être utile d'inclure dans le plan quelques pratiques de base de l'élaboration d'un plan des effectifs bien conçu. Nous lui avons également fait part des informations remontées lors de notre enquête dans l'ensemble des bureaux comptant que ces éléments seraient pris en compte dans le plan des effectifs. En réponse, OHR a pris acte des retours d'information transmis, ajoutant que la FAO devait gérer son personnel et examiner en permanence comment utiliser au mieux les ressources humaines actuelles et futures.

137. **Nous avons recommandé à la FAO de veiller à ce que le processus de planification des effectifs tienne compte des retours d'information fournis par le personnel et des délais de réalisation impartis; et à ce qu'il s'appuie sur un cadre d'analyse sérieux, de façon à fournir la valeur attendue et à favoriser l'efficience opérationnelle.**

138. OHR a pris note du fait que les administrateurs des ressources humaines devaient évaluer comment gérer au mieux une main-d'œuvre bien formée et adaptable de façon à répondre aux besoins changeants et parfois incertains des organisations. À cette fin, OHR est résolu à déployer le Plan intégré de gestion des effectifs en 2019 compte tenu du calendrier d'examen de l'avancement du PTB, qui a des conséquences directes dans ce domaine.

B.2.1.3. Mobilité du personnel

139. La mobilité du personnel, qui comprend le mouvement des individus dans et entre les organisations, les professions et les lieux géographiques, devrait être claire et transparente. Elle entre en jeu dans les décisions de dotation en personnel et de promotion, ce qui en fait une composante cruciale de l'avancement professionnel et un élément clé pour faire progresser les compétences et aptitudes des membres du personnel. Une stratégie formelle en la matière est indispensable pour permettre une formulation collective et globaliste des objectifs d'organisation et de gestion des talents, puis pour adapter l'utilisation des ressources de l'organisation à chaque mission afin d'atteindre l'ensemble d'objectifs visé.

i. Formulation de l'objectif stratégique de la gestion des ressources humaines en matière de mobilité du personnel

140. Nous avons noté que l'initiative en cours d'OHR dans le domaine de la mobilité du personnel consiste à élaborer, mettre en œuvre et gérer un Programme de mobilité géographique, lequel vise à permettre la mise en commun des connaissances et des données d'expérience dans toute l'Organisation et à donner aux membres du personnel la possibilité d'acquérir une expérience variée, d'avancer leur carrière et de gravir les échelons. Notre examen a fait apparaître qu'un certain nombre d'éléments manquaient dans la Stratégie: des objectifs quantifiables déterminant les lieux géographiques ciblés; la classification ou le type et le volume de mouvement de personnel; le plan d'action cohérent et détaillé qui devrait décrire les activités à entreprendre dans un délai donné; et l'ensemble complet d'indicateurs correspondants qui permettrait de mesurer l'avancement de la mise en œuvre. OHR a indiqué qu'il allait revoir la formulation de l'objectif de la Stratégie et du Plan d'action pour le faire apparaître plus clairement, que des informations détaillées spécifiques seraient ajoutées et que la planification annuelle du travail menée par OHR pour appuyer les départements dans ce processus serait intégrée dans la stratégie.

ii. Mise en œuvre du programme de mobilité

141. Les informations communiquées en retour par les membres du personnel que nous avons contactés car ils avaient fait partie d'un dispositif de mobilité en 2017 et 2018 ont fait apparaître des problèmes communs concernant le niveau de consultation pendant le processus et les effets sur la situation financière personnelle, la famille et la santé consécutifs au transfert. Les organismes de représentation du personnel considèrent que le programme de mobilité fait partie des questions urgentes dont la FAO doit s'occuper, car certains membres du personnel envisagent de quitter l'Organisation plutôt que d'affronter l'épreuve de la réaffectation.

142. OHR a déclaré que, même s'il pouvait y avoir des aspects à améliorer dans la politique de mobilité de l'Organisation, le programme lui-même devait être totalement intégré dans la culture de l'Organisation et accepté par les membres du personnel, lesquels devaient s'impliquer dans la concrétisation des objectifs organisationnels. Nous avons

également cru comprendre, au dire d'OHR, que, si ce programme comprend une analyse des besoins, la détermination des besoins et des lacunes techniques incombe aux chefs des départements, travaillant en étroite coordination et de façon proactive avec les chefs des bureaux régionaux.

143. Les décisions sont en principe fondées sur les procédures et politiques d'OHR mais pour que l'Organisation applique des plans ayant davantage un caractère stratégique, il est essentiel qu'OHR ait le pouvoir nécessaire pour apporter son aide aux responsables dans l'élaboration de leurs plans de mobilité respectifs.

144. **Nous avons recommandé à la FAO d'améliorer sa politique de mobilité en faisant en sorte que l'objectif stratégique en matière de gestion des ressources humaines et le plan d'action associé soient clairement formulés et permettent une mise en œuvre efficace; en procédant en temps voulu et de façon régulière à des évaluations au moyen des informations communiquées en retour par le personnel; et en renforçant encore sa communication avec les autres bureaux.**

B.2.1.4. Recrutement et sélection des fonctionnaires du cadre organique

145. La vision de la gestion des ressources humaines portée par la FAO et les principales initiatives visant à atteindre les objectifs dans ce domaine sont décrites dans la stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2019. En parallèle, trois objectifs majeurs ont été définis par OHR, le premier intéressant les politiques et procédures qui encadrent le recrutement d'une main-d'œuvre diverse et qualifiée et son déploiement efficace en fonction de l'évolution des priorités stratégiques. La raison d'être de cet objectif est de faire en sorte que les responsables, avec le soutien d'OHR, soient en mesure d'attirer, d'accompagner et de retenir un personnel de grande qualité et déterminé à mener à bien le travail de la FAO, et de déployer ces personnes efficacement selon les connaissances et compétences qu'elles possèdent. L'une des principales initiatives lancées à ce titre est la mise en œuvre d'une procédure de sélection du personnel du cadre organique.

146. Les résultats de notre examen ont fait ressortir la nécessité de renforcer les politiques et procédures de recrutement et de sélection recensées dans les paragraphes qui suivent.

- a. Informations figurant dans les avis de vacance de poste sur la méthode d'évaluation à utiliser.*** Nous avons insisté sur le fait que les avis de vacance de poste étaient le reflet d'une politique et d'un mode opératoire de l'Organisation. Lorsque les informations qui y sont données ne sont pas complètes, comme nous l'avons constaté pour certains des avis examinés, cela ne sert pas la transparence; les attentes des postulants ne seront pas gérées et cela peut générer une inefficience interne. Il est donc nécessaire de renforcer le contrôle de la qualité des avis de vacance de poste avant que ceux-ci soient publiés, pour s'assurer qu'ils contiennent toutes les informations requises, comme spécifié dans le document publié à la cote JIU/REP/2012/4, et faire en sorte que cet élément de communication soit efficace et transparent.
- b. Délais d'approbation avant publication des avis de vacance de poste.*** Nous avons observé que les autorisations internes à différents niveaux, qui peuvent être données dans des délais variés avant qu'un avis de vacance soit prêt à être publié, avaient une incidence préjudiciable sur le fonctionnement de l'Organisation en

général et de l'unité qui veut recruter en particulier. Cette observation s'est imposée pour au moins 21 avis de vacance de poste de fonctionnaire du cadre organique que nous avons examinés, pour lesquels le délai en nombre de jours entre la demande de publication de l'avis par l'unité voulant recruter et sa publication effective allait de 15 à 154 jours. Nous avons été informé qu'OHR s'employait actuellement à définir les indicateurs de performance clés qui permettraient d'analyser les tendances et d'élaborer les mesures à prendre pour améliorer le processus dans le cas du lancement d'un recrutement à des postes prévus au PTB au moyen du flux de travaux de la gestion des postes (fonction e-PM). Notons toutefois que les indicateurs de performance ne peuvent être efficaces que s'ils sont à même de renforcer l'efficacité des processus et si un suivi attentif du respect des règles est mis en place par les responsables des processus concernés dans les activités requises. Nous avons insisté sur la nécessité de concevoir des mécanismes efficaces permettant un respect des règles applicables aux avis de vacance de poste, notamment l'octroi des autorisations internes au niveau du département, de façon à faciliter la détection et la résolution immédiate des obstacles à la publication de l'avis, pour un processus de recrutement plus efficient.

- c. *Présélection, évaluation et sélection.*** Nous avons remarqué que, si les lignes directrices relatives au recrutement du personnel du cadre organique de la FAO précisent que le Comité de sélection de cette catégorie de personnel au niveau division/région mène des entretiens pour évaluer les candidats, entre eux et par rapport aux exigences décrites dans l'avis de vacance de poste comme constituant l'objectif, elles ne font aucunement référence à la façon dont l'entretien doit être mené ni à la façon dont le candidat doit être noté. OHR a indiqué que les procédures existantes de conduite d'entretien et d'évaluation n'étaient pas intégrées dans les lignes directrices, mais extraites des procédures internes d'OHR. OHR a également déclaré que ces mêmes procédures étaient régulièrement appliquées par le jury, mais nous sommes dans l'incapacité de le confirmer puisque la «feuille de notation de l'entretien», qui reprend le résultat de l'entretien et de l'évaluation, n'est pas conservée dans le dossier.
- d. *Efficacité globale du processus de recrutement.*** Nous avons noté que, bien que la politique de la FAO soit conforme aux bonnes pratiques du système des Nations Unies, qui spécifient par exemple que le délai de recrutement, de la publication de l'avis de vacance de poste à la sélection, ne devrait pas excéder 120 jours, sept des avis de vacance de poste examinés dépassaient cet objectif, avec des délais effectifs compris entre 124 et 210 jours. Nous avons observé par ailleurs que les lignes directrices relatives au recrutement du personnel du cadre organique ne fournissaient pas de délai pour chacune des étapes du processus de recrutement, pas plus qu'elles ne prévoyaient de suivi par OHR pour déterminer si une étape prenait plus de temps que prévu. Dès lors, le contrôle du processus au moyen d'un suivi efficace demeurera sans effet puisqu'il n'existe aucune norme et aucun paramètre à partir desquels déterminer quelles sont les activités qui sont effectuées dans les temps. L'élaboration par OHR des indicateurs de performance clés du processus de recrutement fournit des cibles à l'Organisation pour exercer ses responsabilités et contrôler correctement chaque activité contribuant au recrutement. Il n'en reste pas moins que cela repose principalement sur la façon dont les délais sont définis et dont les politiques qui encadrent l'action sont

conçues et soutiennent les paramètres de résultats. Il est donc impératif qu'OHR mette en œuvre immédiatement les améliorations prévues des contrôles d'efficacité du processus de recrutement, car celui-ci est l'une de ses activités centrales.

147. Nous avons recommandé à la FAO de renforcer ses politiques existantes de recrutement et de sélection, de concevoir des processus et mécanismes efficaces et de veiller à ce que l'élaboration des indicateurs de performance clés de son processus de recrutement comprenne des paramètres d'efficacité clairs, de façon à permettre une mesure exacte de l'exécution des différentes activités par les responsables des processus et un meilleur suivi des résultats de l'ensemble du processus de recrutement et de sélection.

148. Dans ses commentaires, OHR a indiqué que s'il se félicitait de l'observation formulée à l'issue de la vérification, la FAO commencerait à suivre les différentes étapes du processus de recrutement à l'aide des fonctionnalités supplémentaires offertes par la nouvelle plateforme pour permettre à l'Organisation de détecter d'éventuels goulets d'étranglement et de recenser les aspects à améliorer. Nous soulignons néanmoins que l'adoption d'une nouvelle plateforme de recrutement ne donnera pas une garantie totale d'efficacité si sa conception ne s'accorde pas avec la politique et les paramètres retenus à cette fin et ne comprend pas le système nécessaire de mesure de l'efficacité du recrutement, conformément aux bonnes pratiques.

B.2.1.5. Parité des sexes et diversité géographique

149. Nous avons observé que la FAO convenait que parvenir à une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans son personnel était un objectif primordial et une condition nécessaire à la concrétisation des objectifs de l'Organisation des Nations Unies, ainsi que le Conseil l'avait manifesté à sa cent trente-neuvième session, en mai 2010, en approuvant l'adoption par la FAO de l'objectif de 50 pour cent de femmes dans tout le système des Nations Unies dans la catégorie du cadre organique et les catégories supérieures. Le principe d'une répartition géographique équitable recommandé par le Corps commun d'inspection (CCI) a également été adopté par la FAO à la section 301.4.2 de son Manuel et l'Organisation tient dûment compte de l'importance d'un recrutement du personnel sur une base géographique aussi large que possible. Les résultats de notre vérification de la mise en application de ces aspects de la gestion des ressources humaines sont examinés dans ce qui suit.

- a. Progrès réalisés en direction des cibles de parité femmes-hommes.* Nous avons observé que, si pour les postes P1 à P3 la cible de parité était dépassée, pour la plupart des autres niveaux, la tendance était à la stabilité, voire au recul de la parité. Il est apparu que les femmes étaient sous-représentées aux postes où s'exercent *l'encadrement, la gouvernance et la prise de décisions* et qu'au lieu que la représentation féminine augmente à ces postes de conduite de l'Organisation on pouvait observer une tendance à la baisse. Cette situation pourrait empêcher la transformation de l'espace de travail de la FAO en un lieu tenant mieux compte de la partie femmes-hommes. Nous avons noté que la FAO avait amorcé un débat avec les autres organismes ayant leur siège à Rome en vue d'examiner la situation actuelle et de créer une base de données et un réservoir de candidates qualifiées. Dans le même ordre d'idée, la FAO a déjà envisagé des

mesures spéciales, comme l'inscription de postulantes dans les listes de présélection, bien que cela nécessite d'autres mesures de gestion. Nous avons insisté que le fait que la FAO devait aller plus loin dans la concrétisation de cette initiative en fixant des calendriers pour démontrer l'engagement de l'Organisation. L'adhésion au principe de parité des sexes dans le système des Nations Unies commence au stade de l'élaboration des politiques de recrutement ainsi que de la présélection des candidats.

- b. Intégration du paramètre de diversité géographique dans le recrutement.* Nous avons noté que la FAO avait mis en place des comités décentralisés de sélection du personnel du cadre organique et avait révisé les lignes directrices relatives au recrutement de cette catégorie de personnel, qui prônaient désormais que les candidats soient présentés en première page des rapports de sélection par ordre alphabétique, et non par ordre de préférence, comme il était d'usage. En revanche, les lignes directrices n'indiquent pas exactement comment et à quel stade du processus de sélection la répartition géographique doit être prise en compte. Les résumés de rapport de sélection que nous avons examinés ne spécifiaient aucun critère ni aucune remarque auxquels le Directeur général aurait pu utilement se référer en vue de la sélection, telle que l'indication des candidats issus de pays sous-représentés ou non représentés. OHR a expliqué que, de la publication de l'avis de vacance de poste à la nomination, la représentation géographique était prise en compte conformément au principe directeur énoncé au paragraphe 301.4.2 du Statut du personnel et que le Directeur général recevait des rapports réguliers sur la situation dans ce domaine, y compris des projections, étant donné qu'il s'agissait là d'un aspect en évolution constante. Cependant, sur la base de nos observations, nous avons établi que les principes directeurs ne pouvaient être clairement appliqués sans une disposition ou une procédure particulière appuyant l'application effective du principe de répartition géographique dans le processus de recrutement. Bien que la résolution 1/99 de la Conférence ait donné au Directeur général toute latitude sur ce point, il semblerait que le critère de répartition géographique n'ait jamais été rendu manifeste. Il est donc nécessaire de clarifier la mise en application de ce principe.

150. Nous avons recommandé à la FAO de poursuivre son action afin d'atteindre les objectifs de parité femmes-hommes, notamment en énonçant précisément la cible retenue pour chaque catégorie de postes et en y associant des délais; d'exposer clairement les lignes directrices et les procédures relatives à la diversité géographique et de les communiquer aux cadres souhaitant recruter pour faire en sorte d'améliorer à la fois la représentation et la transparence; et de faciliter un suivi sans délai des progrès accomplis à cet égard afin d'obtenir de façon efficiente les résultats escomptés.

151. Dans ses commentaires, OHR a indiqué qu'il était effectivement important de suivre ses objectifs de parité des sexes et de faire rapport régulièrement sur les progrès accomplis à chaque niveau de poste lors des sessions du Comité financier et du Conseil de la FAO. À l'appui de cette déclaration, nous avons été informés que la FAO avait déjà élaboré un plan d'exécution personnalisé qui visait à rendre les divisions comptables de leurs objectifs de parité des sexes, de façon à atteindre cette parité d'ici à 2022 pour la catégorie du cadre organique et d'ici à 2024 pour les catégories supérieures.

B.2.1.6. Arrangements relatifs aux consultants et aux titulaires d'un accord de services personnels

152. Les arrangements contractuels couvrant les types d'engagement de toutes natures sont des mécanismes auxquels les entités ont recours pour s'assurer les services de personnes sur une période donnée. À la FAO, nous avons noté que les deux principaux arrangements contractuels de la sorte concernaient les consultants et les titulaires d'un accord de services personnels (prestataires indépendants). Les lignes directrices relatives à l'emploi de consultants et de prestataires indépendants figurent respectivement aux sections 317 et 319 du Manuel, qui ont été révisées le 15 février 2018. L'objectif de ce cadre d'action est de veiller à la cohérence dans l'approche et dans la sélection et la rémunération totale des consultants et des titulaires d'un accord de services personnels, ainsi que dans l'évaluation finale de leurs résultats. Dans le cadre des sections 317 et 319 du Manuel, nous nous sommes intéressés à la disposition relative à la durée de ces deux types de contrats, introduite en août 2017, qui spécifie ce qui suit: *«Il est interdit de faire appel à des consultants et à des titulaires d'accords de services personnels – et d'établir des contrats – pour une durée de plus de 11 mois sur une période de 12 mois. Une interruption de service d'une durée d'au moins un mois sur une période quelconque de 12 mois consécutifs, et d'une durée d'au moins six mois au bout de 33 mois, sur une période quelconque de 36 mois consécutifs, doit obligatoirement être respectée.»*

153. D'après nos constatations, au 31 octobre 2018, 9 consultants et titulaires d'un accord de services personnels avaient travaillé pour la FAO pendant plus de 11 mois consécutifs sur une période de 12 mois sans interruption de leur contrat. La Direction nous a informés que sur ces 9 cas, 4 consultants étaient employés dans des pays classés L3, dans lesquels les Directives opérationnelles sur la préparation et la conduite des interventions d'urgence de niveau 3 s'appliquaient. Ces Directives spécifient clairement que «le Directeur du Bureau des ressources humaines (OHR) émet des dérogations aux interruptions obligatoires de contrat pour le personnel participant aux activités d'intervention d'urgence de niveau 3 dans les 24 heures suivant la réception du nom des personnes concernées». Les 5 autres cas nécessitaient une autorisation spéciale, délivrée à titre exceptionnel par le Directeur du Bureau des ressources humaines, et que ces autorisations avaient été explicitement accordées dans l'intérêt de l'Organisation.

154. Globalement, si nous reconnaissons la sagesse de la décision prise par la direction de renouveler le contrat des consultants/titulaires d'un accord de services personnels, laquelle a entraîné l'assouplissement de la règle imposant une interruption obligatoire des contrats, et donc un engagement ininterrompu, nous estimons que la même sagesse doit s'exercer en matière de responsabilité et de contrôle interne. Par nature, les politiques de l'Organisation, y compris les politiques de gestion des ressources humaines, constituent des contrôles en elles-mêmes car elles contribuent à renforcer et à clarifier les normes applicables par le personnel et les responsables, et à encadrer l'action. En l'espèce, si des «circonstances exceptionnelles» sont invoquées pour s'exonérer d'une politique bien établie sur l'embauche de consultants et de titulaires d'un accord de services personnels, cela ne peut pas se faire de manière discrétionnaire et arbitraire. Ce type de mesure doit reposer sur une politique claire et concrète.

155. **Nous avons recommandé à la FAO de renforcer sa politique relative à la conclusion et à la reconduction des arrangements d'engagement des consultants et des titulaires d'un accord de services personnels en y ajoutant des dispositions claires sur**

les exceptions possibles aux interruptions obligatoires de contrat, afin d'asseoir plus fermement l'autorité, de clarifier les obligations redditionnelles et d'éliminer les actes discrétionnaires.

156. OHR nous a informé que la section du Manuel applicable, la section 317.8.3, comprendra le texte suivant: *«Sauf autorisation spéciale accordée à titre exceptionnel par le Directeur du Bureau des ressources humaines, il est interdit de faire appel à des consultants – et d'établir des contrats – pour une durée de plus de 11 mois sur une période de 12 mois. Une interruption de service d'une durée d'au moins un mois sur une période quelconque de 12 mois consécutifs, et d'une durée d'au moins six mois au bout de 33 mois, sur une période quelconque de 36 mois consécutifs, doit obligatoirement être respectée.»* Malgré tout, nous considérons que l'évolution prévue de la politique qui doit être inscrite dans la section 317 du Manuel offre toujours un large pouvoir discrétionnaire au Directeur du Bureau des ressources humaines puisqu'elle ne définit pas clairement quelles sont les circonstances «exceptionnelles» susceptibles d'être retenues, ce qui peut ouvrir la voie à des conjectures et à des abus. La clarté s'impose donc dans ce cas.

B.2.1.7. Gestion de la performance

157. La gestion de la performance est un système cohérent qui comprend la gestion de la structure organisationnelle, la gestion prévisionnelle des effectifs, les évaluations et les mécanismes de retour d'information, et qui est conçu pour obtenir le meilleur des membres du personnel et mettre la performance à profit au niveau de l'individu, de l'équipe, de l'unité et de l'Organisation, afin de motiver le personnel et de développer ses compétences. La gestion de la performance est tout aussi cruciale pour le fonctionnement général de l'organisation, car elle établit plusieurs liens dans le domaine des ressources humaines. Elle doit donc être attentive aux besoins d'efficacité de l'organisation et y répondre. En ce sens, et dans l'exécution de son mandat, la FAO doit veiller à ce que les ressources humaines soient guidées dans la direction visée. Notre examen a porté sur les trois phases de la gestion de la performance, telles que la FAO les définit, à savoir: 1) *Planification des résultats*; 2) *Examen de milieu d'année des progrès accomplis*; et 3) *Évaluation de fin d'année*. Les résultats de notre examen sont présentés dans les paragraphes qui suivent.

- a. ***Clarté des objectifs du plan de travail et des indicateurs de résultats dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS).*** Nous avons souligné qu'il importait de disposer d'objectifs et d'indicateurs de résultats bien définis dépassant les membres du personnel. L'échantillon de documents dûment complétés du PEMS que nous avons examiné pour la période de notation 2017 a révélé des cas dans lesquels on observe des écarts entre la préparation des plans de travail et les indicateurs de résultats correspondants. Nous avons établi que la majorité des objectifs étaient énoncés en termes généraux, ou étaient un peu moins spécifiques qu'ils auraient dû l'être et n'utilisaient pas les critères SMART. Nous avons noté également que les tâches et/ou les activités spécifiées dans les plans de travail étaient en grande partie confondues avec les indicateurs de résultats et que, pour la plupart, les progrès en termes de réalisation des indicateurs de résultats élaborés n'étaient pas quantifiés. Par ailleurs, nous avons relevé que plusieurs membres du personnel avaient déclaré que la planification du travail devenait une simple activité routinière, accomplie aux fins de respect des règles, et à laquelle on ne consacrait guère de temps. Un nombre considérable de répondants ont indiqué qu'ils avaient encore du mal à faire la différence entre les objectifs, les

indicateurs de résultats et les activités. OHR nous a informés que des actions étaient actuellement menées pour combler ces lacunes par la formation. Néanmoins, d'après nos observations, la FAO doit clarifier l'objet de son système de gestion de la performance afin que les membres du personnel puissent savoir dans quelle optique les objectifs et les indicateurs de résultats sont élaborés, gérés et confirmés, en dehors du renforcement des capacités. Il faut souligner que le système PEMS est toujours vu sous deux angles: premièrement, comme un outil de gestion de la performance du personnel, et deuxièmement, comme le moyen de rendre compte clairement et dans la transparence de la façon dont les objectifs de gestion des programmes sont atteints à l'échelle individuelle. Étant donné qu'une évaluation individuelle dans le PEMS est toujours ancrée sur les résultats prévus ou escomptés des programmes, elle doit donc toujours être en prise avec ce que la FAO s'efforce de réaliser et ne doit pas être envisagée de façon isolée.

- b. **Mécanisme de retour d'information sur la performance du personnel dans le système PEMS.** Nous avons relevé le caractère inadéquat, sur la forme et sur le fond, de la consignation des échanges progressifs et/ou des indications relatives à un suivi éventuel concernant les progrès accomplis, avant la tenue de l'évaluation de fin d'année. Nous avons également observé l'absence de commentaires de la part des superviseurs ou, lorsque des commentaires avaient été insérés, l'absence de mention des raisons profondes qui freinaient l'obtention des produits escomptés, de la lacune qui aurait pu être comblée et du domaine ou de la compétence spécifique qui était à développer ou à améliorer. Sur ce point, nous avons été informé qu'OHR travaille avec un prestataire de services externe à la création, avant l'ouverture de la prochaine phase d'examen de milieu d'année, d'éléments d'apprentissage électronique interactifs et animés revenant sur l'importance d'un retour d'information précis, donné et reçu en temps voulu. L'ensemble du mécanisme de retour d'information doit donc être examiné de près sous l'angle de la compétence et de l'engagement, deux questions qu'il est possible d'aborder au moyen de meilleures directives et d'une meilleure formation.
- c. **Officialisation de la procédure d'objection.** Les résultats de notre consultation ont fait apparaître que la FAO ne disposait actuellement d'aucune procédure d'objection officielle, mais nous avons été informés que la procédure à suivre pour régler les désaccords au sein de l'Organisation était partiellement indiquée au paragraphe 3.7 (iii-v) de la politique relative au PEMS. Nous reportant à la politique indiquée, nous avons déterminé que les éléments auxquels il était fait référence étaient considérés comme des notes explicatives présentant de façon générale les niveaux hiérarchiques successifs devant lesquels les désaccords devaient être portés. À la différence des éléments de récompense et de reconnaissance, pour lesquels un projet de politique a déjà été élaboré, jusqu'ici, les procédures d'objection n'ont pas fait partie des priorités. En l'absence d'une politique officiellement structurée, les cadres ont déclaré, à propos des éléments mentionnés dans les notes explicatives/les politiques du PEMS, qu'au premier niveau les différends et/ou les conflits étaient traités lors d'entretiens avec le supérieur hiérarchique direct, puis, en l'absence de solution, avec le supérieur hiérarchique de niveau supérieur, avant d'être éventuellement portés à l'attention d'OHR, si nécessaire. La procédure d'objection constituant à nos yeux un mécanisme officiel, il est nécessaire de mettre en place une politique qui l'appuie

et de définir clairement des procédures connues de tous. Cela permettra d'améliorer grandement la responsabilité des membres du personnel et des superviseurs et d'accroître la transparence du dispositif d'évaluation de la performance dans son ensemble.

158. Nous avons recommandé à la FAO d'améliorer ses capacités institutionnelles en matière d'élaboration et de communication des objectifs et indicateurs de résultats du PEMS au moyen d'un suivi et d'un examen rigoureux, bâtis autour de critères de performance bien définis et cohérents, pour soutenir une évaluation plus exacte et significative des résultats du personnel et l'établissement des rapports sur les résultats de programme associés.

159. Nous avons également recommandé à la FAO de veiller à ce que les directives et la formation appropriées soient fournies à la fois au personnel et aux superviseurs en vue de la gestion des retours d'information sur les résultats, et à ce que ces éléments soient consignés dans le système PEMS pour mieux étayer les évaluations de performance à venir; et d'examiner les politiques d'objection existantes ainsi que les retours d'expérience d'autres organismes des Nations Unies pour adopter les bonnes pratiques du système des Nations Unies.

160. Dans ses observations, OHR a indiqué qu'il était conscient de la valeur de retours d'information réguliers et a souligné que cet aspect figurait dans sa politique relative au système PEMS. En outre, le Bureau a reconnu que consigner les résultats des membres du personnel accompagnés de commentaires justificatifs était très important pour l'efficacité du système de gestion de la performance de la FAO.

B.2.1.8. Plans d'apprentissage destinés au personnel

161. Pour résumer, l'apprentissage et le perfectionnement englobent toutes les formes de formation et constituent des composantes vitales d'une organisation détentrice de connaissances comme la FAO. Nous avons observé que la FAO menait chaque année une opération de planification du perfectionnement du personnel, à l'occasion de laquelle les divisions/bureaux précisaient leurs besoins de formation dûment examinés/approuvés par les directeurs respectifs et consignés en conséquence dans le plan de formation correspondant. On nous a indiqué que ces plans étaient examinés par OHR conformément aux lignes directrices définies, les demandes de formation étant prises en compte dans le système PEMS et les formations effectuées, enregistrées sur la plateforme *you@fao*. OHR a ajouté que les besoins de formation du personnel étaient également recensés par l'intermédiaire des recommandations issues des vérifications, des priorités organisationnelles, des plans et stratégies et des éléments fournis par les divisions techniques. Pourtant, notre examen de la stratégie de formation et des informations y afférentes que nous avons obtenues nous ont donné une tout autre impression. L'échantillon de documents du PEMS vérifié a montré que l'on ne donnait pas la même importance aux objectifs de perfectionnement, alors que ceux-ci auraient dû exprimer le déficit de compétences et les interventions nécessaires. Nous avons également observé des cas de résultats médiocres signalés comme tels dans le système PEMS qui appelaient une intervention, à commencer par un énoncé clair des objectifs de perfectionnement. Pourtant, nous avons vu des déclarations générales qui n'indiquaient pas que la difficulté du membre du personnel à atteindre les résultats attendus venait d'un déficit de compétences. Il est utile de noter que, lors de nos échanges avec la FAO, les réponses du personnel à l'enquête ont montré qu'il y avait beaucoup à faire.

162. Les programmes de formation qui répondent aux besoins recensés par le personnel ou une entité quelconque sont toujours considérés comme jouant un rôle catalyseur dans l'actualisation du besoin de compétences. D'où la nécessité pour OHR de se montrer à la hauteur de son rôle central de promoteur de l'apprentissage dans l'Organisation, en orientant les initiatives de telle sorte que l'intérêt du personnel pour l'apprentissage soit stimulé, ce qui, d'après nous, devrait servir l'intérêt de l'Organisation. Si aucun retour d'information valable n'est donné et si l'on ne prête pas attention à l'énoncé clair des objectifs de perfectionnement du personnel, les plans de formation peuvent être incohérents. Le point d'ancrage d'une analyse plus complète des besoins de formation du personnel de la FAO doit être la performance et l'expérience effectives de celui-ci. L'écart entre la réalité opérationnelle et ce qu'il faudrait faire doit être déterminé en partant des membres du personnel pris individuellement et les plans d'apprentissage fournissent les besoins d'information principaux.

163. Nous avons recommandé à la FAO de surveiller plus étroitement l'élaboration des plans d'apprentissage destinés au personnel pour s'assurer qu'ils sont préparés sur la base d'une analyse sans exclusive des besoins de connaissances et de compétences des individus, elle-même clairement liée aux besoins et priorités de l'Organisation, afin d'optimiser l'utilisation des ressources et des initiatives de perfectionnement du personnel.

164. Dans ses observations, OHR a indiqué qu'il était conscient de son rôle dans le recensement des priorités et des besoins globaux d'apprentissage et dans la mise en œuvre des solutions institutionnelles visant à combler les déficits. OHR a souligné également qu'il était possible qu'il entreprenne une analyse plus approfondie des besoins d'apprentissage détectés par l'intermédiaire des plans de perfectionnement du personnel.

B.2.1.9. Éthique et norme de conduite

165. Pour une organisation internationale telle que la FAO, veiller à faire vivre une culture de l'éthique comme constituant une norme établie en son sein est une tâche essentielle si l'on considère la diversité des mœurs, des principes, des cultures, des croyances et des conditions d'éducation des personnes qui la composent. La FAO a créé, en décembre 2009, son Bureau de l'éthique, pour promouvoir à un haut degré une conduite éthique, l'intégrité, la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte, puis, en 2014, la fonction de médiateur qui a ensuite été fusionnée avec le Bureau de l'éthique pour former le premier Bureau du médiateur et des questions d'éthique du système des Nations Unies. Ce bureau fonctionne sous le contrôle du Directeur général et dans le cadre administratif du Bureau des affaires juridiques et de l'éthique. Les quatre fonctions centrales du Bureau sont: a) la gestion des déclarations de situation financière du personnel; b) l'éducation et la sensibilisation à l'éthique et à la déontologie; c) les services consultatifs; et d) l'élaboration du programme d'éthique. Partant de là, nous avons examiné la gestion de l'éthique à l'intérieur de la FAO. Les résultats de cet examen sont abordés dans les paragraphes qui suivent.

- a. ***Délai de dépôt des déclarations de situation financière.*** Nous avons appris que le délai de dépôt des déclarations annuelles de situation financière spécifié par la FAO dans la Circulaire administrative n° 2015/18 du 31 juillet 2015, intitulée «Financial Disclosure Programme» (Programme relatif à la déclaration de situation financière), était souvent prolongé, comme en témoignent les invitations

à remplir cette déclaration et les rappels émis par le Bureau de l'éthique, qui ont prorogé le délai au-delà du 30 avril pour les années 2015, 2016, 2017 et 2018. Le Médiateur/Chargé des questions d'éthique nous a expliqué qu'en allongeant le délai, on parvenait plus facilement au nombre cible de membres du personnel tenus de soumettre cette déclaration. Nous avons insisté sur le fait que le respect du délai de transmission des déclarations de situation financière laissait au Bureau de l'éthique davantage de temps pour examiner celles-ci, cet examen n'étant pas une simple question de respect des règles, et pour mieux gérer les éventuels conflits d'intérêts et autres points préoccupants y afférents que ces déclarations pouvaient révéler.

- b. Mesures disciplinaires pour non-respect des règles applicables aux déclarations de situation financière.** Nous avons cru comprendre que, pour l'année de déclaration 2015, 57 membres du personnel au moins n'avaient pas rempli leur déclaration de situation financière en dépit de plusieurs rappels. Le Médiateur/Chargé des questions d'éthique nous a informés que, sur les 57 contrevenants initialement signalés à OHR, 48 avaient pu prouver qu'ils étaient en règle. Des mesures disciplinaires auraient dû être prises à l'encontre des neuf autres, conformément à la section 330 du Manuel, mais OHR nous a dit ne pas savoir ce qu'il était advenu de ces neuf personnes. Nous avons insisté sur le fait qu'une politique administrative est assortie de sanctions, et ce pour de bonnes raisons. Les membres du personnel de la FAO appartiennent à la fonction publique internationale et, à ce titre, ont l'obligation d'observer les normes de conduite correspondantes. Ils doivent remplir leurs fonctions officielles et conduire leurs affaires privées de manière à sauvegarder et à renforcer l'image de leur intégrité et de celle de l'Organisation aux yeux du public.
- c. Relations d'OHR avec le Bureau du médiateur et des questions d'éthique.** Nous avons observé que la ligne de communication entre OHR et le Bureau du médiateur et des questions d'éthique manquait de clarté lorsqu'il s'agissait d'informer l'autre partie des mesures disciplinaires prises à l'encontre de membres du personnel n'ayant pas rempli leurs obligations. Dans le cas des personnes en infraction évoquées aux paragraphes précédents, nous avons appris que la transmission à OHR du nom des contrevenants pour que celui-ci prenne les mesures qui convenaient n'avait donné lieu à aucun retour d'information d'OHR vers le Bureau de l'éthique. Nous avons également été informé par ce dernier qu'OHR n'était nullement tenu de fournir ces informations en retour, de même que le Bureau de l'éthique n'avait pas l'obligation d'effectuer un suivi des mesures prises par OHR dans ce cas de figure. Il n'en reste pas moins que, même si aucune directive écrite ne définit clairement les rôles des deux bureaux en matière d'information ou de suivi réciproque, procéder ainsi améliore le contrôle des suites données par OHR et par le Bureau de l'éthique, réduisant ainsi la probabilité d'omettre une procédure nécessaire, comme la prise de mesures disciplinaires à l'encontre de membres du personnel en infraction.
- d. Formation du personnel à l'éthique et à la déontologie.** À partir des données de 2014 et 2016, nous avons établi qu'un nombre croissant de cas de dilemmes d'ordre éthique et de différends sur le lieu de travail, tels que harcèlement, non-respect de la règle de diversité, allégation d'abus de ressources et représailles, étaient soumis au Bureau du médiateur et des questions d'éthique pour obtenir de

celui-ci des directives et des conseils. D'autre part, les cas soumis au Médiateur pour demander son intervention portaient sur des relations hiérarchiques, des différends entre personnes, la gestion de contrats, le recrutement, des mensonges et commérages, la sécurité, le transfert du personnel, la vie privée, des désaccords sur la paternité d'un ouvrage et des demandes d'informations. La hausse du nombre de cas d'éthique ou de déontologie n'est peut-être pas attribuable uniquement à l'absence de formation obligatoire sur le sujet pour tout le personnel de la FAO, mais l'instauration d'une formation de ce type permettra aux membres du personnel de réévaluer leurs valeurs et leurs priorités.

166. Nous avons recommandé à la FAO, en étroite collaboration avec le Conseiller juridique, d'amorcer l'élaboration de la stratégie la plus appropriée pour garantir un respect total des règles relatives à la déclaration de situation financière par le personnel, et notamment le délai prescrit, y compris en appliquant des mesures disciplinaires en cas d'infraction, afin de favoriser davantage de transparence et de responsabilité au sein de l'Organisation.

167. En outre, nous avons recommandé à la FAO de mettre en place une politique spécifique prescrivant un retour réciproque d'informations entre OHR et le Bureau de l'éthique de façon à permettre des relations plus efficaces et une plus grande efficacité opérationnelle dans les mesures liées aux ressources humaines; et d'ajouter au plan d'action d'OHR pour 2017-2019 l'organisation d'une formation sur l'éthique et la déontologie obligatoire pour tous les membres du personnel et l'élaboration d'un cours de formation comprenant une séance consacrée aux préoccupations d'ordre éthique ou déontologique du personnel, en étroite collaboration avec le Bureau du médiateur et des questions d'éthique.

168. Dans ses observations, OHR a indiqué que le cours de formation à la déontologie des Nations Unies était déjà à la disposition du personnel de la FAO sur la plateforme d'apprentissage électronique, mais qu'il appliquerait la recommandation en inscrivant le cours intitulé «Ethics and Integrity at the United Nations» parmi les cours obligatoires début 2019. L'activité sera également consignée dans le plan d'action relatif aux ressources humaines pour 2017-2019.

B.2.1.10. Opération de remontée de l'information sur les questions relatives aux ressources humaines

169. Les mécanismes de retour d'informations constituent l'une des méthodes pour instaurer un réel changement dans la continuité de gestion des ressources humaines. Ils permettent d'améliorer politiques et procédures pour un coût minimum. Les inspecteurs du Corps commun d'inspection en ont reconnu l'importance, puisque, dans leur rapport publié à la cote JIU/REP/2012/10, ils formulaient la recommandation suivante: «*Les chefs de secrétariat des organisations [...] devraient effectuer des enquêtes sur le personnel – comprenant des questions comparables d'une enquête à l'autre – à intervalles réguliers de deux à quatre ans (lorsque cela est possible) et dans un cadre d'objectivité, en particulier en faisant participer les représentants du personnel comme ceux de l'Administration à l'élaboration de l'enquête, à sa conduite et à l'interprétation de ses résultats*». Parallèlement à cela, nous avons été informés par OHR que deux enquêtes générales destinées à recueillir l'avis du personnel avaient été menées en 2018, la première en avril sur le processus de gestion de la performance professionnelle et la seconde en novembre à propos du

harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Cela étant, il nous a également été dit qu'aucune enquête n'avait été lancée pour mesurer le niveau de satisfaction du personnel quant aux processus de gestion des relations humaines en général. La dernière enquête de ce type, toujours d'après ce qui nous a été dit, remonterait à 2011 et la FAO prévoit de renouveler l'exercice au second semestre 2019.

170. Conscient de la valeur d'un retour d'informations de la part du personnel pour la qualité du processus décisionnel, nous avons mené une enquête limitée auprès de 100 fonctionnaires du cadre organique affectés dans différents bureaux décentralisés, et obtenu 21 réponses. L'enquête portait sur quatorze points qui influent sur le comportement des ressources humaines sur le lieu de travail, dont le recrutement et la sélection; les arrangements contractuels; l'éthique et les normes de conduite; la gestion de la performance; la mobilité du personnel; le perfectionnement du personnel et l'apprentissage; et la représentation du personnel et les relations entre le personnel et l'administration. Compte tenu du faible taux de participation, il était impossible de tirer des conclusions fiables, mais les résultats de l'enquête ont permis de dégager des schémas et des tendances qui nous ont fourni de précieuses informations. En premier lieu, plusieurs des répondants avaient une piètre perception de l'évolution professionnelle, ce qui comprenait les possibilités de formation, l'avancement et l'efficacité du programme de mobilité. En outre, les fonctionnaires qui comptaient orienter leur carrière vers des rôles d'encadrement ou de direction étaient de façon générale les moins satisfaits en matière de carrière et de perfectionnement. Dans le cadre de notre enquête de perception, nous avons longuement échangé avec les organismes de représentation du personnel, qui nous ont informés qu'ils venaient de terminer une enquête dont les résultats portaient à conclure que, de façon générale, les membres du personnel n'étaient pas du tout satisfaits. Nous avons soumis les résultats de cette enquête à OHR qui nous a répondu que la perception des organismes de représentation du personnel ne reflétait pas nécessairement celle du personnel en général, car parmi celui-ci les avis divergeaient. OHR a ajouté que, si certains membres du personnel pouvaient regretter les nouvelles initiatives en matière de gestion des ressources humaines, d'autres soutenaient ses efforts de mobilisation.

171. Vu ce qui précède, il est donc apparu clairement que la valeur et les possibilités des enquêtes auprès du personnel et des mécanismes de retour d'information au sein de la FAO n'avaient pas été exploitées efficacement. D'autre part, il n'a pas été possible de parvenir à une vue équilibrée de la façon dont la gestion des ressources humaines est mise en œuvre dans l'Organisation, car les deux parties avaient des avis diamétralement opposés. La FAO se trouve ainsi placée dans une situation cruciale, ce qui ne devrait pas être. Si la FAO projette de renforcer encore sa gestion des ressources humaines, il est impératif que ses pratiques en la matière soient optimales, ce qui comprend un dialogue étroit avec son personnel, qui constitue son atout maître. Susciter le changement dans une organisation doit toujours viser la création d'effets positifs, et plus encore lorsque le changement est d'ordre normatif et implique des transformations dans la gestion du capital humain. À l'évidence, certains des défis ressortissant aux initiatives de gestion des ressources humaines nécessitaient que l'on s'intéresse de plus près à OHR. Globalement, pour mener ses stratégies à bien, une entité devrait toujours avoir un programme bien défini et un ensemble efficace et efficient d'activités cadrant parfaitement avec ce programme. Une gestion efficace des ressources humaines dépend donc du niveau de dialogue qui s'installe entre l'organisation et son personnel et l'une des façons de parvenir à un haut niveau de dialogue est de passer par des mécanismes de retour d'informations.

172. Nous avons recommandé à la FAO de veiller à ce qu'une opération officielle de remontée de l'information portant sur l'ensemble de la gestion des ressources humaines de l'Organisation soit menée à intervalles réguliers pour renforcer encore les relations avec le personnel ainsi que les stratégies y afférentes et pour mieux éclairer le programme d'action de l'Organisation, ancré sur les compétences, les connaissances et le dévouement.

B.2.2. Environnement de contrôle des bureaux décentralisés

173. L'examen des bureaux décentralisés de la FAO a été mené principalement pour déterminer si les contrôles de première ligne – contrôles de gestion – opérés dans les processus-métiers de l'Organisation étaient suffisants, comment ils influençaient sur l'efficacité et l'efficacité de fonctionnement et dans quelle mesure les politiques et procédures étaient respectées. L'exercice de ces contrôles de première ligne donne la mesure du niveau d'efficacité de l'environnement de contrôle à l'intérieur des bureaux. Ces activités de contrôle sont intégrées aux principaux processus-métiers de l'Organisation tels que la mise en œuvre et le suivi des projets, l'établissement des rapports aux donateurs, et la gestion des achats, de la trésorerie, des immobilisations, des ressources humaines et des voyages. L'efficacité fonctionnelle de ces contrôles clés est vitale pour permettre à l'Organisation d'exécuter son Programme et d'atteindre ses objectifs.

174. Nous avons donc examiné la conception et l'efficacité de fonctionnement des contrôles intégrés dans l'ensemble des processus critiques des bureaux suivants: FAORAP, FAORNE, FRMOZ, FRNIR, FAVIE et FRUGA. Les résultats de nos vérifications, tels qu'examinés dans ce qui suit, ont fait ressortir des améliorations possibles pour lesquelles nous avons formulé des recommandations en collaboration avec les intéressés.

B.2.2.1. Mise en œuvre et suivi des projets

175. Dans le cycle de gestion des projets de la FAO, la phase de mise en œuvre et de suivi commence quand le projet est déclaré actif sur le plan opérationnel et prend fin quand les procédures de clôture nécessaires sont terminées. Dans notre évaluation, nous avons examiné la responsabilité et les paramètres de contrôle, et déterminé si les directives prescrites étaient dûment observées. Nous avons axé notre évaluation sur l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre et du suivi des projets, ce qui comprenait l'exécution du projet dans les délais impartis, l'adéquation du suivi et l'utilisation du système de la FAO pour la mise à disposition des informations.

176. Les résultats nous ont montré que, dans tous les bureaux de représentant, l'exécution de certains projets excédait le budget ou les fonds reçus, tandis qu'à FRUGA, nous avons noté que les révisions du budget ordinaire n'avaient pas été effectuées. À FRNIR, FAVIE, FRUGA et FAORAP, on a pu observer des retards dans les clôtures opérationnelles et financières. À FRMOZ, la clôture financière de certains projets menés au titre du Programme de coopération technique (PCT) avait eu lieu avant la clôture opérationnelle et nous avons également relevé des cas dans lesquels les formulaires de clôture financière n'avaient pas été chargés dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS). En outre, dans tous les bureaux de représentant, nous avons trouvé des projets actifs sur le plan opérationnel dont la matrice de cadre logique était incomplète ou non actualisée dans la fonction d'assurance qualité (QA); des projets actifs sur le plan opérationnel sans saisie dans le lien QA du système FPMIS; ou des projets pour lesquels des documents ou des rapports

obligatoires n'avaient pas été chargés dans FPMIS. Autre point, certains projets, pourtant proches de leur date de fin, n'atteignaient qu'un faible niveau d'exécution et d'autres s'étaient terminés après la date de fin d'exécution, à FRMOZ, FAVIE et FAORAP. Nous avons également remarqué un projet figurant dans la liste active des projets à l'étude depuis le 20 janvier 2016 à FRMOZ et un retard important dans la période de mise en place initiale à FRNIR.

177. Nous recommandons à la FAO de veiller à l'efficacité et à l'efficience de la mise en œuvre et de l'exécution des projets en renforçant la surveillance et la supervision de leurs budgets respectifs, du respect des délais qui y sont associés et de la concrétisation de leurs objectifs, ainsi qu'en imposant la responsabilité à l'égard des donateurs et le respect des autres exigences administratives.

B.2.2.2. Programme de coopération technique

178. Le Programme de coopération technique (PCT) fait partie du programme ordinaire de la FAO, financé par les contributions statutaires de ses Membres. Il vise à partager l'expertise technique de la FAO en la mettant à la disposition de ses Membres, dans le cadre de projets ciblés, pérennes, de courte durée et ayant un effet catalyseur. Lors de notre évaluation, nous avons examiné si la mise en œuvre des projets du PCT respectait les politiques, règlements et règles applicables.

179. Notre examen à FRNIR, FRMOZ, FRUGA et FAORAP a révélé des retards importants dans l'approbation des demandes officielles des États pour un appui du PCT. À FAVIE, nous avons relevé également des initiatives de développement national au titre du PCT restées dans la liste des projets à l'étude pendant 22 à 24 semaines, soit bien plus longtemps que la période de formulation prescrite de quatre à six semaines. À FAORAP, le taux d'engagement était faible et les allocations effectives supérieures aux allocations indicatives.

180. Les retards constatés dans l'approbation des projets vont à l'encontre de la vocation et de l'objectif du PCT, qui sont de répondre aux besoins urgents ou critiques des pays Membres. Le gouvernement bénéficiaire n'en retire donc pas les avantages attendus dans les délais prévus et l'assistance technique peut ne pas avoir la même valeur ni la même pertinence si elle est fournie avec retard.

181. Nous avons recommandé à la FAO de veiller à l'efficacité et à l'efficience globales de l'exécution des projets du PCT en révisant et en améliorant encore sa stratégie de mise en œuvre, en collaborant étroitement avec toutes les parties prenantes aux projets pour réduire les retards et en renforçant les capacités du personnel en matière de formulation du fonctionnement et de la préparation des descriptifs de projet.

B.2.2.3. Établissement des rapports aux donateurs

182. L'établissement des rapports dus aux donateurs est un mécanisme qui présente, dans les grandes lignes, les progrès et/ou les résultats obtenus dans la mise en œuvre des programmes respectifs de ces donateurs, mettant en lumière les écueils qui ont empêché l'exécution, les déviations par rapport au plan de travail initialement élaboré et le soutien technique nécessaire.

183. Nous avons établi, durant notre examen, qu'à FRNIR, FRMOZ et FAORAP, 19 rapports intermédiaires et 21 rapports finaux avaient été remis en retard ou n'avaient pas été remis. De plus, nous avons noté qu'à FRNIR les projets opérationnels dans FPMIS ne s'accompagnaient pas tous d'indications sur les rapports à présenter et leurs dates d'échéance.

184. Des rapports de projet conformes aux attentes et établis en temps voulu, et des informations correctes sont indispensables à l'information des donateurs. Comme l'indique le Cadre de contrôle interne de la FAO, tous les responsables et les membres du personnel de l'Organisation sont tenus de faire en sorte que les informations financières et non financières soient fiables et à jour et de s'employer à honorer et renforcer la confiance des parties prenantes dans la fiabilité et l'efficacité des systèmes de gestion de la FAO.

185. Nous avons recommandé à la FAO de veiller à ce que les rapports dus aux donateurs soient exacts et fournis dans les délais impartis grâce à une surveillance et une supervision continues; et de faire usage de la fonctionnalité prévue dans FPMIS pour fournir les rapports requis et contrôler l'envoi des rapports intermédiaires et finaux.

B.2.2.4. Gestion des achats

186. Une activité d'achat suppose d'exécuter comme prévu une série de tâches spécifiques. Son principal objectif est l'acquisition de biens et de services et l'exécution de travaux en temps opportun, après une mise en concurrence et selon une procédure transparente et impartiale; les biens et services acquis et les travaux exécutés doivent être adaptés à leur destination et répondre aux besoins des utilisateurs, et l'acte d'achat doit répondre à des critères d'économie et d'efficacité de façon à assurer un rapport optimal entre le cycle de vie prévu des biens/services/travaux en question et les coûts à engager pour leur achat.

187. Notre examen des bons de commande (PO) émis à FAVIE, FRMOZ et FRUGA a fait apparaître des prolongations du délai de livraison des biens. Nous avons également observé que le plan d'achat préparé par FAVIE était incomplet et n'était pas à jour. Par ailleurs, à FRUGA, nous avons noté qu'un membre du personnel chargé des achats assurait des fonctions incompatibles entre elles et que, dans certains cas, les documents d'achat n'avaient pas été chargés dans le système mondial de gestion des ressources (GRMS). Ce dernier point a également été constaté à FAORAP. En outre, à FAORAP, nous avons relevé une application incohérente des règles d'adjudication conjointe avec une entité des Nations Unies dans les activités d'achat, un statut de livraison inexact associé à des fournisseurs figurant dans la fonctionnalité d'achat de GRMS, l'absence de justification de l'exécution tardive d'un protocole d'accord et une majorité de protocoles d'accord attribués par sélection directe. Par ailleurs, nous avons noté l'exécution tardive d'un protocole d'accord à FRNIR, qui a eu des répercussions sur la mise en œuvre de projets dans les délais impartis.

188. À ce propos, nous insistons sur l'importance de la planification des achats, qui prépare l'ensemble du processus d'achat. Un manque de planification peut entraîner des attributions exceptionnelles, des achats directs inutiles, un manque de transparence, une qualité non conforme aux critères définis et des retards ou des défauts de livraison des biens, des services ou des travaux. Il est tout aussi important pour la Direction de veiller au respect des politiques, règlements et règles d'achat.

189. **Nous avons recommandé à la FAO de renforcer la surveillance et la supervision des processus qui déterminent l'efficacité de la gestion des achats, afin de s'assurer du respect des délais dans l'acquisition de biens, de services et de travaux; de l'élaboration de plans d'achat complets et à jour; et du respect des politiques, des règlements et des règles applicables aux achats.**

B.2.2.5. Gestion de la trésorerie

190. Les sections 202.8 et 202.10.3 du Manuel, entre autres, contiennent les règlements et les règles de la FAO en matière d'autorisation, d'utilisation, d'enregistrement et de garde de la trésorerie ainsi que de communication des informations y afférentes. Ces règlements et ces règles permettent de faire en sorte que toutes les mesures prises par les responsables et le personnel et qui induisent des dépenses constituent une utilisation optimale des ressources et contribuent à la réalisation de la mission de l'Organisation. Notre examen dans ce domaine avait pour but de déterminer si les contrôles applicables fonctionnaient efficacement.

191. Nous avons noté à FRMOZ, FRNIR et FAORAP que la petite caisse était presque vide lors de sa reconstitution. Les registres de petite caisse de FRMOZ révélaient également des règlements supérieurs à la limite prescrite. En outre, nous avons relevé de multiples avances de liquidités opérationnelles (OCA) à FRNIR, des niveaux de petite caisse opérationnelle (OPC) supérieurs au niveau normal autorisé à FAVIE et des OCA restant dues au-delà de leur date d'échéance à FRUGA. Par ailleurs, le solde du compte d'avances de caisse de FAORAP était relativement élevé.

192. Nous avons souligné qu'il importait de respecter les dispositions des sections 202.8 et 202.10.3 du Manuel concernant la gestion de la trésorerie au sein de la FAO, car elles définissent les contrôles qu'il faut mettre en place et appliquer efficacement dans ce domaine.

193. **Nous avons recommandé à la FAO de renforcer l'application des contrôles sur les activités liées à la trésorerie en surveillant étroitement les soldes de banque ainsi que les avances de liquidités opérationnelles et l'utilisation et la reconstitution des petites caisses opérationnelles, en examinant le niveau autorisé des petites caisses opérationnelles par rapport à leur utilisation mensuelle, et en surveillant celles-ci en permanence pour éviter l'octroi de multiples avances et le défaut de remboursement des avances à la date prévue.**

B.2.2.6. Gestion des immobilisations

194. Les sections 202.10.4 et 503 du Manuel de la FAO contiennent les lignes directrices relatives à la gestion des immobilisations, qui précisent les procédures et les contrôles nécessaires à la tenue des enregistrements ainsi qu'à la garde et la préservation des biens, à la réalisation des vérifications physiques et aux transferts et sorties des actifs immobilisés. Une déficience dans l'une de ces procédures peut entraîner la perte d'un actif ou un gaspillage susceptible de nuire aux activités et au respect des engagements pris par l'Organisation. Sur ce point, nous avons vérifié si les contrôles administratifs et financiers étaient en place, conformément aux lignes directrices de la FAO, notamment concernant l'utilisation efficace des fonctionnalités de gestion des immobilisations du système GRMS.

195. Lors de l'examen du rapport de contrôle physique des actifs (PVAR) de FRMOZ, FRNIR et FRUGA, nous avons noté que certains enregistrements d'actif et certaines informations telles que le numéro d'étiquette, le numéro de série, le nom du fournisseur et la localisation du bien n'avaient pas été fournis et que le champ indiquant à qui l'immobilisation avait été confiée devait être mis à jour. Nous avons également relevé que le formulaire de prêt n'avait pas été rempli lors de la sortie d'éléments d'actif des locaux de la FAO, à FRNIR et FAVIE. De même, l'examen des registres des biens a fait apparaître, à FAVIE, que l'affectation d'actifs à un nouveau gardien n'avait pas donné lieu à une demande interne de transfert d'actif et, à FRMOZ et FRUGA, que des actifs avaient été entrés pour un coût unitaire inférieur à 500 USD et que des actifs étaient affectés à des gardiens ne travaillant plus pour le bureau de représentant. Par ailleurs, nous avons remarqué, à FRNIR, la présence dans le PVAR d'actifs sans existence physique et, à FAORAP, la non-liquidation de biens en surnombre.

196. Il est essentiel que les informations relatives aux actifs soient complètes pour permettre un suivi de l'existence, de l'état et de la localisation des immobilisations. En outre, le fait de ne pas utiliser les formulaires prescrits ou de les remplir de façon inexacte ne permet pas de comptabiliser correctement ni de protéger les biens concernés. La présence dans le PVAR d'actifs qui n'existent pas physiquement ou qui doivent être sortis des livres nuit à l'utilité de ce rapport comme moyen de contrôle et peut donc amoindrir sa fiabilité.

197. Nous avons recommandé à la FAO de veiller à ce que les activités, les procédures et les responsabilités relatives à la gestion des immobilisations soient correctement observées et assurées, ce qui suppose une amélioration des mécanismes de contrôle et de suivi, une mise à jour des enregistrements et un remplissage correct des formulaires nécessaires, afin de faciliter la comptabilisation et une protection adéquate des actifs de l'Organisation.

B.2.2.7. Gestion des ressources humaines dans les bureaux décentralisés

198. Les ressources humaines de la FAO sont indispensables à l'accomplissement du mandat de l'Organisation. Celle-ci reconnaît que la clé pour atteindre ses objectifs stratégiques et exercer son mandat est une gestion efficace et efficiente des ressources humaines. Les personnes employées par la FAO se répartissent en deux catégories, le personnel proprement dit – les fonctionnaires – et les ressources humaines hors fonctionnaires. La première catégorie correspond à des personnes employées pour assurer des fonctions régulières à long terme ou continues par nature, tandis que la seconde se compose d'individus recrutés pour exécuter des missions temporaires spécifiques, qui sont détaillées dans leur mandat. Elle comprend, entre autres, les consultants, les titulaires d'un accord de services personnels et le personnel de projet recruté sur le plan national (PNP).

199. Notre examen par sondage des dossiers individuels de cette catégorie de ressources humaines, en particulier des PNP et des consultants travaillant dans les bureaux de représentant vérifiés, a révélé des dossiers incomplets ou non actualisés ainsi qu'un enregistrement incomplet de la sélection des consultants et des notes expliquant le choix des PNP. En outre, nous avons remarqué, à FAORAP, que les indicateurs de performance clés étaient incomplets dans le mandat des ressources humaines hors fonctionnaires.

200. Des dossiers à jour et complets offrent à l'encadrement une référence fiable pour déterminer la situation actuelle et le statut des personnes concernées. Le Bureau des

ressources humaines est également tenu de conserver des dossiers individuels à jour pour que l'on puisse vérifier que le processus de recrutement s'est déroulé conformément à la politique de la FAO. Enfin, les indicateurs de performance clés sont obligatoires pour mesurer les résultats individuels par rapport au mandat approuvé.

201. Nous avons recommandé à la FAO de renforcer les activités de suivi de la tenue des dossiers et de la justification des activités, au moyen de notes détaillant la sélection des consultants et expliquant le choix des PNP par exemple, de façon à assurer l'efficacité et la transparence de la gestion des activités liées aux ressources humaines; et à veiller à l'exhaustivité des informations figurant dans le mandat des ressources humaines hors fonctionnaires, qui constituent la base du suivi et de l'évaluation du travail exécuté.

B.2.2.8. Gestion des voyages

202. Les voyages représentent une des principales parts du budget de la FAO, car ils sont nécessaires pour permettre aux unités administratives de l'Organisation, et en particulier aux bureaux de représentant compte tenu de la dynamique de décentralisation des opérations, d'assurer certaines fonctions et d'honorer certains engagements de la FAO.

203. Lors de la vérification des transactions relatives aux voyages à FRMOZ, FRNIR et FAORAP, nous avons relevé des demandes de remboursement de frais de voyage et des rapports de fin de mission en retard ou non remis. Par ailleurs, l'examen du rapport relatif aux avances de FAVIE, FRUGA et FAORAP a fait apparaître des avances pour frais de voyage qui auraient dû être réglées et d'autres avances non soldées concernant soit des membres du personnel en service, soit des personnes n'ayant plus de lien avec la FAO. À FAORAP, nous avons également relevé une utilisation limitée des fonctionnalités intégrées afférentes au Plan de voyage trimestriel dans le système GRMS ainsi qu'une faible observation des règles de préparation de ce type de plan.

204. Nous avons souligné l'importance du respect des politiques existantes en matière de voyages pour s'assurer que les transactions correspondantes visent à soutenir l'exécution du mandat et la concrétisation des objectifs de l'Organisation.

205. Nous avons recommandé à la FAO de renforcer les contrôles dans la gestion des voyages pour s'assurer de l'observation des politiques et procédures de la FAO dans ce domaine, qui passe par le respect de l'obligation d'établir un plan de voyage trimestriel, le règlement rapide des avances pour frais de voyage et la remise dans les délais des documents postérieurs au voyage, comme la demande de remboursement des frais correspondants et le rapport de fin de mission.

B.2.2.9. Évaluation générale de l'environnement de contrôle

206. Pour l'année 2018, nous avons donc examiné la conception et l'efficacité de fonctionnement des contrôles intégrés dans l'ensemble des processus critiques des bureaux décentralisés mentionnés précédemment. L'examen a été mené principalement pour déterminer si les contrôles de première ligne opérés dans le cadre de ces processus étaient suffisants, comment ils influençaient sur l'efficacité et l'efficacité de fonctionnement et dans quelle mesure les politiques et procédures étaient respectées.

207. L'exercice des contrôles de première ligne – également appelés contrôles de gestion – traduit le niveau d'efficacité de l'environnement de contrôle en vigueur dans les bureaux en ce qui concerne la mise en œuvre des programmes, les projets de coopération technique, l'établissement des rapports aux donateurs, les achats, les immobilisations, les ressources humaines, la trésorerie et les voyages. Les observations des bureaux sur l'état de leurs contrôles internes sont reprises dans un document annuel se présentant sous la forme d'un questionnaire d'autoévaluation de ces contrôles. Il est donc essentiel que les bureaux régionaux et les bureaux de pays aient les moyens de s'assurer que le compte rendu ainsi fourni concorde avec la réalité du fonctionnement de leurs contrôles internes.

208. Compte tenu des résultats de nos vérifications des processus opérationnels critiques dans des bureaux régionaux et des bureaux de pays, examinés dans les paragraphes qui précèdent, nous avons estimé qu'il était vital de souligner l'importance du contrôle en tant que fonction de gestion. En particulier, les contrôles que nous avons testés dans le cadre de nos vérifications étaient tous des contrôles de gestion, qui forment la première ligne de défense contre les risques liés à la gestion des bureaux. L'efficacité du traitement de ces risques à la source repose principalement sur la conception et l'efficacité de fonctionnement des contrôles en vigueur. Nous avons certes observé des contrôles respectant les règles dans plusieurs processus menés par les bureaux, mais nous avons aussi considéré qu'il était crucial pour ces bureaux de renforcer encore ce respect des règles et d'atteindre les objectifs pour lesquels lesdits contrôles avaient été conçus et mis en place. Pour l'essentiel, ce que nous avons relevé renvoyait à la nécessité pour la FAO de faire fonctionner plus efficacement ses mécanismes de surveillance et de suivi. Dans certains des cas observés, nous avons noté qu'il était nécessaire de renforcer les contrôles exercés par la hiérarchie. Pour que les contrôles fonctionnent plus efficacement, il faut aussi une évaluation suivie à tous les niveaux d'encadrement de la FAO, et pas seulement dans les bureaux décentralisés.

209. **Nous avons recommandé à la FAO d'évaluer le niveau des risques opérationnels de ses bureaux décentralisés et de mettre en place des solutions stratégiques permettant de renforcer la surveillance et la supervision des processus et des décisions critiques, de façon à s'assurer de l'efficacité et de l'efficacé de son fonctionnement; et à asseoir plus fermement la certification donnée par les directeurs des bureaux décentralisés quant à l'état de leur environnement de contrôle.**

C. INFORMATIONS COMMUNIQUÉES PAR LA DIRECTION

210. Le mandat de la vérification externe des comptes demande la communication des informations importantes. La présente section reprend les renseignements fournis par la Direction sur la constatation de pertes, les versements à titre gracieux et les cas de fraude et de présomption de fraude.

C.1. Constatation de pertes de trésorerie et de pertes sur des créances irrécouvrables

211. En 2018, la Direction a indiqué qu'aucune perte n'avait été constatée sur la trésorerie et les créances.

C.2. Versements à titre gracieux

212. La Direction nous a informés qu'aucun versement à titre gracieux n'avait été effectué par l'Organisation au cours de l'année comptable 2018.

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

213. La Direction a signalé les cas de fraude, de présomption de fraude ou de vol connus de l'Organisation qui doivent impérativement être portés à l'attention du Comité financier en application du paragraphe 6c)i) du Mandat additionnel pour la vérification des comptes (annexe 1 du Règlement financier de l'Organisation). Les informations communiquées sur la fraude le sont conformément à la politique de lutte contre la fraude et autres pratiques relevant de la corruption établie par l'Organisation (circulaire administrative n° 2015/08). S'agissant des cas de présomption de fraude, la communication a été préparée en tenant compte de la définition de cette notion recommandée par le Corps commun d'inspection du système de Nations Unies, au paragraphe 34 du rapport publié sous la cote JIU/REP/2016/4.

i. Cas examinés en 2017

214. La Direction nous a informés que trois cas de fraude qui avaient donné lieu à une enquête en 2017 ont été classés en 2018 ou sont toujours en cours. Ces cas sont les suivants:

a. Deux fournisseurs étaient soupçonnés d'avoir soumis des documents frauduleux et de s'être rendus coupables de collusion lors d'un appel d'offres de semences évalué à 1 million d'USD environ. La commande n'ayant été attribuée à aucun des deux fournisseurs, l'Organisation n'a enregistré aucune perte financière et l'affaire est actuellement entre les mains du Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs.

b. Un membre du personnel s'était rendu coupable de collusion avec un fournisseur lors d'un appel d'offres; la fraude avait notamment consisté à intégrer de fausses offres émises par des entreprises fictives de sorte que le fournisseur en question soit le moins-disant et obtienne des contrats d'un bureau décentralisé, pour une valeur de 5 400 USD environ, et à fournir des informations fausses ou trompeuses sur la relation unissant le membre du personnel au fournisseur afin de cacher une relation antérieure entre eux. Une mesure disciplinaire de renvoi pour faute a été prise à l'encontre du membre du personnel le 26 septembre 2016 et le cas a été classé.

c. Un fournisseur d'un bureau décentralisé a soumis des documents frauduleux pour attester la qualité de ses produits afin d'amener le bureau à déboursier 96 607 USD pour lesdits produits. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs, qui a envoyé au fournisseur une notification de procédure de sanction. Le fournisseur n'a pas répondu dans le délai imparti, aussi le Comité va-t-il élaborer une proposition de sanction qui sera présentée au Sous-Directeur général du Département des services internes.

i. Cas traités en 2018

215. En 2018, les cas signalés ont été les suivants: a) un membre du personnel d'un bureau décentralisé a déposé une demande de remboursement de dépenses médicales à laquelle était jointe une facture falsifiée dans le but d'accroître le montant perçu de 500 EUR. La tentative de fraude a été détectée avant le règlement de la demande et n'a donc entraîné aucune perte. Le cas est classé et une mesure disciplinaire de renvoi pour faute a été prise à l'encontre du membre du personnel, avec effet au 14 mai 2018; b) un partenaire d'exécution était soupçonné d'avoir détourné des fonds d'un projet et produit des documents frauduleux pour obtenir un prêt. Le cas a été classé, l'enquête ayant conclu à une accusation non fondée; c) un membre du personnel de projet recruté sur le plan national (PNP) a falsifié des factures et des billets électroniques émis par un fournisseur/une agence de voyages afin d'en accroître les montants et de permettre ainsi à d'autres personnes de voyager aux frais de l'Organisation. Le Bureau de l'Inspecteur général a déterminé que le paiement excédentaire était de l'ordre de 3 396 USD. Le contrat de la personne expirait au 31 décembre 2018 et n'a pas été renouvelé. Le cas est classé et une mesure a été prise pour recouvrer la somme incriminée sur les émoluments du titulaire de ce contrat; d) un membre du personnel de projet recruté sur le plan national (PNP), agissant en toute connaissance de cause, a aidé un autre PNP à créer et vérifier des factures falsifiées de façon à faire apparaître un montant plus élevé et à couvrir ainsi le voyage par avion d'autres personnes aux frais de l'Organisation. Le cas est classé et le contrat de PNP a été résilié en date du 27 décembre 2018.

i. Cas de présomption de fraude en cours en mars 2019

216. La Direction a signalé les cas suivants: a) un fournisseur potentiel a présenté des documents frauduleux afférents à de précédents contrats de l'ONU dans sa réponse à un appel d'offres pour des biens à fournir à un bureau de pays. Le contrat n'a pas été attribué au fournisseur en question et aucune perte n'a été décelée; et b) une fraude potentielle portant sur un mandat (qui contenait des tâches qui n'auraient pas dû y figurer) et sur des feuilles de temps (sur lesquels figuraient des jours où la personne n'avait pas travaillé) associés à un accord de services personnels d'édition.

217. Nous prenons acte des mesures prises par la Direction dans les cas de fraude et d'irrégularités, mais le rythme auquel les cas sont traités nous semble préoccupant, car on observe manifestement un nombre substantiel de cas dans lesquels aucune enquête n'a encore été diligentée, comme indiqué aux paragraphes 120 à 127.

D. REMERCIEMENTS

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

Michael G. Aguinaldo
Président
Commission de vérification des comptes des
Philippines
Commissaire aux comptes

Quezon, Philippines
8 juillet 2019

Liste des sigles

Acronymes	Description
AMACS	Assurance maladie après la cessation de service
AP	Accounts Payable (module de gestion des comptes créditeurs)
ASP	Accord de services personnels
BI	coordonnées bancaires (Banking Instructions)
CCI	Corps commun d'inspection
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
COSO	Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway
CSC	Centre des services communs
CSF	Division des finances
CSFT	Unité de la trésorerie et des placements
DG	Directeur général
DGA	Directeur général adjoint
EMMT	Équipe de direction exécutive chargée du suivi
ES	Département du développement économique et social
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAORAP	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique
FAORNE	Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord
FAVIE	Bureau du Représentant de la FAO au Viet Nam
FC	Comité financier
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FID	Fonds des indemnités de départ
FIDA	Fonds international de développement agricole
FPMIS	Système d'information sur la gestion du Programme de terrain
FRMOZ	Bureau du Représentant de la FAO au Mozambique
FRNIR	Bureau du Représentant de la FAO au Nigéria
FRPI	Fonds de réserve du plan d'indemnisation du personnel
FRUGA	Bureau du Représentant de la FAO en Ouganda
GL	General Ledger (module de comptabilité générale)
GRMS	Système mondial de gestion des ressources
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
ISA	Normes internationales d'audit
ISO	Organisation internationale de normalisation
JAC/MC	Comité consultatif mixte sur la couverture médicale
MCS	Plan d'assurance médicale du personnel surnuméraire
MS	section du Manuel
OCA	avance de liquidités opérationnelle
OIG	Bureau de l'Inspecteur général
ONU	Organisation des Nations Unies
OPC	petite caisse opérationnelle
OSP	Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources
PAM	Programme alimentaire mondial
PCT	Programme de coopération technique
PEMS	Système de gestion et d'évaluation de la performance
PMT	Plan à moyen terme
PNP	personnel de projet recruté sur le plan national
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

PO	bon de commande
PPM	mode de règlement de la paie (Payroll Payment Method)
PTB	Programme de travail et budget
PVAR	Rapport de contrôle physique des actifs
QA	assurance qualité
RH	Ressources humaines
RICS	Régime des indemnités pour cessation de service
SDG	Sous-Directeur général
Siège	Siège de la FAO
SMART	spécifique, mesurable, accessible, réaliste et (limité dans le) temps