



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITE FINANCIER

Cent cinquante-septième session

Rome, 9 - 13 mars 2015

Rapport annuel de l'Inspecteur général - 2014

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

M. John Fitzsimon

Inspecteur général, OIG

Tél: +39 06 570 54884

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



mm862f

RÉSUMÉ ET OBSERVATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

- L'Inspecteur général a le plaisir de remettre au Comité financier le Rapport annuel du Bureau de l'Inspecteur général (OIG) – 2014 qui a été remis au Directeur général. Le Rapport contient des informations sur la vérification, les activités d'investigation et d'inspection menées par le Bureau en 2014, ainsi que sa gestion interne.
- Les activités de vérification du Bureau sont fondées sur un plan à évolution continue visant à faire en sorte que, sur un cycle de trois exercices biennaux, la gestion de l'ensemble des risques élevés de l'Organisation, tels qu'ils sont recensés dans un registre des risques de l'Organisation, tenu par le Bureau, fasse l'objet d'un examen indépendant, compte tenu des activités de contrôle assurées par le Bureau de l'évaluation et par le Commissaire aux comptes.
- Le Rapport annuel contient des informations détaillées sur les résultats des activités de vérification et d'investigation menées par le Bureau en 2014. Le Bureau est conscient des mesures constructives prises en 2014 dans le cadre de la transformation de la FAO en une Organisation sensiblement plus forte, orientée vers les résultats, consciente des risques et responsable. D'autres améliorations ont été apportées au cadre de la FAO relatif à l'intégrité et la Direction a tenu compte des résultats des investigations engagées relativement à des inconduites de personnels ou de tiers. La Direction a appuyé une approche transparente à l'égard des donateurs en ce qui concerne les investigations relatives à des pertes dans le cadre de projets qu'ils avaient financés. En même temps, les vérifications menées par le Bureau en 2014 indiquent qu'il reste d'importants problèmes dans un certain nombre de domaines qui sont essentiels à la durabilité de la transformation de l'Organisation et à l'obtention de gains d'efficacité.
- En ce qui concerne les demandes formulées par le Comité financier à ses cent cinquante-quatrième et cent cinquante-sixième sessions, le Bureau a inséré dans son rapport annuel 2014 les résultats de son examen de la stratégie proposée relative aux contrats et achats préparés par la Division des achats, et les observations relatives aux progrès en matière de mise en œuvre du GRMS et des normes IPSAS et au renforcement du contrôle interne dans le réseau des bureaux décentralisés.
- S'agissant d'une demande formulée par le Comité financier à sa cent cinquante-quatrième session, tendant à ce que la planification des effectifs de l'Organisation soit faite compte dûment tenu de la nécessité de la mise en œuvre de contrôles internes solides et à ce que le Bureau de l'Inspecteur général donne un avis à ce sujet au Bureau des ressources humaines, le processus de planification des effectifs n'ayant pas été achevé en 2014, et une mise à jour plus approfondie de la situation de cette activité sera présentée au Comité financier à sa session de l'automne 2015.
- Pour ce qui est de la demande formulée par le Comité financier à sa cent quarante-huitième session, tendant à ce que le Bureau de l'Inspecteur général continue de suivre l'utilisation de ressources humaines hors personnel par l'Organisation, le Bureau de l'Inspecteur général est convenu avec le Bureau des ressources humaines de programmer pour 2015 la prochaine vérification afin que le Bureau de l'Inspecteur général puisse évaluer la mise en œuvre des changements apportés à la fin de 2013 à la politique relative aux ressources humaines hors personnel.

Observations du Directeur général

- Le Directeur général se félicite de la vérification, des activités d'investigation et d'inspection ainsi que des avis en matière de politique reçus du Bureau de l'Inspecteur général, qui ont appuyé la direction et la gouvernance de l'Organisation.
- La Direction de haut niveau de l'Organisation doit rendre compte de la bonne application des recommandations convenues du Bureau de l'Inspecteur général, qui fait l'objet d'un examen périodique pendant l'année ainsi qu'en fin d'année. Cet examen porte notamment sur les recommandations dans les importants domaines traités par le Bureau de l'Inspecteur général en 2014.

- Conformément à la demande formulée par le Comité financier à sa cent quarante-huitième session, la Direction a préparé un rapport de situation sur les mesures prises pour donner suite aux recommandations relatives aux risques élevés, qui avaient été laissées de côté pendant longtemps, et qui, pour faciliter la consultation, ont été ajoutées à l'annexe A iv) du Rapport annuel de l'Inspecteur général. L'état d'avancement de la suite donnée aux recommandations sera suivi dans les rapports trimestriels de l'Inspecteur général au Directeur général.

ORIENTATIONS QUE LE COMITÉ EST INVITÉ À DONNER

Le Comité financier est invité à prendre note du Rapport annuel de l'Inspecteur général pour 2014.

Projet d'avis

Le Comité financier a fait bon accueil au rapport annuel de l'Inspecteur général pour 2014 et:

- **a apprécié la qualité du rapport et l'analyse des questions traitées, en notant que les activités du Bureau de l'Inspecteur général qui étaient présentées étaient extrêmement pertinentes et constituaient un bon outil pour la gestion et la gouvernance de l'Organisation;**
- **a pris note du fait que le Directeur général avait fait bon accueil au rapport;**
- **a réitéré l'importance qu'il y avait à renforcer le contrôle interne de l'Organisation en particulier en ce qui concernait le Réseau des bureaux décentralisés et a demandé des mises à jour régulières de la Direction et de l'Inspecteur général à ses sessions à venir;**
- **a confirmé qu'il était important de mettre en œuvre les recommandations de vérification interne pour les risques élevés qui avaient été laissées de côté pendant longtemps et a demandé une mise à jour ultérieure de la Direction et de l'Inspecteur général à sa prochaine session ordinaire, pendant l'automne 2015;**
- **a réaffirmé qu'il importait que l'Organisation applique, dans le cadre de sa politique de tolérance zéro, des mesures fortes à l'encontre des personnels de la FAO et des tiers qui s'étaient livrés à des activités frauduleuses;**
- **enfin, a pris note des efforts actuellement déployés pour pourvoir les postes vacants du Bureau de l'Inspecteur général.**

Bureau de l'Inspecteur général

Rapport annuel

2014

Faits saillants

Le présent rapport fait le point des activités menées par le Bureau de l'Inspecteur général (le Bureau) de la FAO en 2014.

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

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

En 2014, les principaux secteurs examinés ont été les suivants: la mise en œuvre du nouveau cadre stratégique; la sélection des représentants de la FAO; la mise en œuvre de la composante FAO du Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions causées par le déboisement et la dégradation des forêts dans les pays en développement (Programme ONU-REDD); les activités de publication de l'Organisation; la valorisation du personnel; la gestion des ressources financières et humaines au sein du Centre d'investissement de la FAO; la sécurité informatique; et (en collaboration avec les services de vérification interne du FIDA et du PAM) les achats communs des organisations dont le siège est à Rome. Le Bureau s'est également penché sur la stratégie en matière d'achats proposée par le Service des contrats et achats. Comme dans les années précédentes, une grande partie des activités du Bureau portent sur les interventions hors Siège et les opérations d'urgence, et cela en raison de la forte exposition aux risques que celles-ci comportent pour l'Organisation. Cette vérification est effectuée dans le cadre de l'examen périodique du réseau de bureaux décentralisés de la FAO. D'autres vérifications inscrites dans le plan de travail 2014 étaient toujours en cours et devraient être achevées au début de 2015.

En 2014, le Bureau a publié 33 rapports de vérification et un rapport d'inspection destinés à diverses unités opérationnelles de la FAO, dont 22 portaient sur des opérations menées dans les bureaux décentralisés et 11 sur des questions intéressant l'ensemble de l'Organisation. Par ailleurs, le Bureau a publié quatre notes de synthèse sur des questions diverses portées à l'attention de la direction. Les rapports de vérification ont permis d'adresser à la direction – qui en a accepté plus de 98 pour cent – 398 recommandations et 304 rappels au respect des normes, politiques et procédures, l'ensemble visant à renforcer la gestion des risques, les procédures de contrôle interne et les processus de gouvernance de l'Organisation.

Le Bureau a classé 86 affaires (56 plaintes et 30 consultations) après examen par l'unité chargée des enquêtes et a publié au total 21 rapports d'enquête et notes de synthèse. Il continue de travailler en collaboration avec la direction afin de renforcer certains éléments du dispositif interne de promotion de l'intégrité.

Le rapport annuel fournit d'autres informations sur les résultats des vérifications internes et des activités d'enquête menées par le Bureau en 2014. Ce dernier reconnaît que les mesures mises en œuvre en 2014 dans le cadre de la réforme de la FAO ont été positives et que l'Organisation est globalement plus axée sur les résultats, plus consciente des risques et plus transparente. Le dispositif interne de promotion de l'intégrité a continué d'être renforcé et la direction a tenu compte des résultats des enquêtes relatives aux allégations de faute de la part de fonctionnaires de l'Organisation ou de tiers. La direction s'est montrée favorable à une approche fondée sur la transparence à l'égard des donateurs, s'agissant des pertes subies sur des projets financés par ceux-ci.

Parallèlement, les activités de vérification menées par le Bureau en 2014, telles qu'exposées à la section 5 (Risques pour la FAO et tendances) du présent rapport d'activités, révèlent que d'importants

problèmes restent à résoudre dans des domaines qui sont essentiels pour que l'Organisation puisse continuer à se transformer et à réaliser des gains d'efficience.

En décembre 2014, le Bureau comptait cinq postes vacants dans la catégorie du cadre organique (trois postes de vérificateur interne des comptes de niveau P4, P3 et P2 et deux postes d'enquêteur de niveau P4 et P3). La procédure engagée pour pourvoir ces postes était soit en cours, soit en attente d'approbation.

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

Bureau de l'Inspecteur général**Rapport annuel****2014****Table des matières**

		Paragraphes
I	Introduction	1
II	Mandat et mission	2-7
III	Déclaration d'indépendance	8
IV	Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau	9
V	Risques pour la FAO et tendances	10
VI	Services de vérification interne	
	A. Élaboration et mise en œuvre d'un plan de vérification global axé sur les risques	11 - 19
	B. Résultats des vérifications menées en 2014	20 - 50
VII	Recommandations et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications internes	51 - 58
VIII	Enquêtes sur les cas de fraude et autres cas d'inconduite	59 - 77
IX	Inspections et autres services consultatifs	78 - 80
X	Mise en œuvre de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'Inspecteur général	81 - 82
XI	Gestion du Bureau de l'Inspecteur général	83 - 91
XII	Maximisation du périmètre et harmonisation des activités de contrôle grâce à la coordination et à la collaboration avec d'autres organes de contrôle	92 - 105

Annexe A – Rapports

Annexe B – Organisation du Bureau de l'Inspecteur général

Annexe C – Liste des abréviations utilisées

Bureau de l'Inspecteur général

Rapport annuel

2014

I. Introduction

Généralités

1. Le présent rapport au Directeur général fait le point des activités de contrôle menées par le Bureau de l'Inspecteur général (le Bureau) en 2014. Conformément aux modalités de contrôle de la FAO, il est également mis à la disposition du Comité de vérification de la FAO et du Comité financier, ainsi que du grand public, qui peut le consulter sur le site web de l'Organisation.

II. Mandat et mission

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

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

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

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

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

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

III. Déclaration d'indépendance

8. Durant l'année 2014, le Bureau a conduit ses activités spécialisées en toute indépendance au sein de l'Organisation. Il consulte la direction au moment de la planification des vérifications, mais n'a fait l'objet d'aucune restriction inacceptable lors de ses activités de vérification, d'inspection, d'enquête ou autres.

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

9. La Charte du Bureau prévoit que l'Inspecteur général peut, à sa discrétion, présenter au Comité financier un rapport de vérification ou sur toute autre question, accompagné des observations du Directeur général et mis à la disposition d'autres États Membres intéressés. Aucun rapport de ce type, autre que le rapport annuel, n'a été présenté en 2014. En qualité de Secrétaire du Comité de vérification de la FAO, l'Inspecteur général a présenté au Comité financier, à ses sessions ordinaires de 2014, un rapport sur l'état d'avancement des mesures prises pour donner suite aux recommandations du Comité et un document sur la nouvelle composition du Comité.

V. Risques pour la FAO et tendances

10. En 2014, les changements transformationnels proposés par le Directeur général et approuvés par les organes directeurs, qui visaient à renforcer la FAO et à améliorer l'exécution et l'impact de ses programmes, étaient en cours de mise en œuvre. Le Bureau note que les activités menées en 2014 ont produit des résultats positifs, mais aussi qu'il reste un certain nombre de défis à relever, à savoir:

- **Programme d'activités mieux ciblé et plus axé sur les résultats:** L'examen des premières étapes de la mise en œuvre du nouveau Cadre stratégique a permis au Bureau de constater l'existence d'un large soutien et d'un engagement massif de la part des parties prenantes occupant des postes de direction clés au sein de l'Organisation, facteur essentiel aux fins de l'obtention des résultats attendus. Il est largement reconnu que le nouveau cadre permet de centrer l'action sur les principales priorités de la FAO, qu'il encourage et favorise une démarche interdisciplinaire dans le cadre des activités de l'Organisation (en brisant les cloisonnements) et qu'il contribue à promouvoir une approche institutionnelle cohérente aux niveaux mondial, régional et des pays afin d'améliorer l'exécution du programme et d'obtenir de meilleurs résultats. Le Bureau a recensé un certain nombre d'éléments positifs, ainsi que plusieurs défis sur lesquels le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et les fonctionnaires de haut niveau doivent continuer de porter leur attention, s'agissant notamment de préciser les rôles et les responsabilités en matière de suivi et d'établissement de rapports, de définir le rôle des fonctionnaires chargés de l'exécution des initiatives régionales et de mener à bien l'opération de planification des effectifs lancée dans le cadre de la phase de planification des activités opérationnelles.
- **Intégrité renforcée et politiques fiduciaires:** Le Bureau se félicite des progrès considérables qui ont été accomplis par l'Organisation en 2014, s'agissant d'éléments clés pour renforcer l'intégrité et la confiance, tels que l'adoption d'un cadre de responsabilités interne et d'un cadre stratégique de gestion des risques de l'Organisation; la révision de la politique de prévention en matière de harcèlement, de harcèlement sexuel et d'abus de pouvoir; et la mise au point définitive d'un nouveau processus de recours et de responsabilisation en matière de protection environnementale et sociale. La politique de sanctions à l'encontre des fournisseurs, adoptée par la FAO fin 2013, est pleinement opérationnelle depuis la fin de 2014. Le Bureau constate que la direction s'est engagée à mettre au point un cadre de contrôle interne en 2015 (voir le document portant la cote FC 156/15). En 2015, il se penchera sur la mise en œuvre de ces améliorations.
- **Progrès dans l'adoption des normes comptables IPSAS:** En 2014, le Bureau a suivi de près le déroulement de l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS pour 2014. En décembre 2014, la Division des finances (CSF) a signalé qu'elle procédait selon un calendrier révisé, convenu avec le Commissaire aux comptes et qui, bien qu'étant retardé par rapport au programme initial, permettrait néanmoins de mener à bien toutes les étapes prévues d'ici au premier trimestre de 2015. Le Commissaire aux comptes a procédé à un examen

intermédiaire des résultats de «l'essai à blanc» de génération des états financiers et des soldes d'ouverture pour 2014. Le rapport final de l'étude effectuée n'est pas encore disponible, mais la Division a informé le Bureau que les observations soulevées dans un projet de rapport du Commissaire aux comptes avaient été traitées de manière satisfaisante, en collaboration avec ce dernier.

- **Amélioration des contrôles relatifs à l'exécution des programmes, à la gestion financière et à l'administration dans les bureaux décentralisés:** Un rapport de synthèse distinct, portant sur les questions relatives à la gestion financière et à l'administration dans les bureaux de pays, sera publié au début de l'année 2015. Toutefois, une analyse préliminaire a déjà permis de constater une amélioration des contrôles internes dans ces bureaux. La situation à cet égard a été jugée globalement satisfaisante dans 63 pour cent des bureaux de pays examinés en 2014, contre 43 pour cent seulement l'année précédente. La vérification du processus de sélection des représentants de la FAO, effectuée en 2014, a confirmé l'effet positif des améliorations mises en œuvre en vue d'assurer une meilleure qualité des contrôles de gestion dans les bureaux de pays. Le Bureau a formulé de nouvelles recommandations à cet égard. Il a également conclu que la stratégie en matière d'achats proposée par le Service des contrats et achats devrait permettre d'améliorer le suivi des achats décentralisés. Actuellement, le Bureau réoriente les activités de vérification menées dans les bureaux de pays vers les programmes et les opérations, domaines dans lesquels une plus grande attention de la part de l'Organisation s'avère nécessaire. En décembre 2014, il a publié une première synthèse de ses constatations concernant les questions relatives à l'exécution des programmes et aux opérations dans les bureaux de pays, suite aux vérifications effectuées de manière plus systématique dans ces domaines à partir de 2012. Globalement, les 16 bureaux de pays examinés ont obtenu des notes satisfaisantes, allant de 62 à 90 pour cent des critères d'évaluation, dans les quatre catégories se rapportant aux programmes et aux opérations. Les défaillances aux niveaux de la gestion des programmes de terrain et des opérations de terrain dont les vérifications faisaient généralement état, découlaient souvent d'une mauvaise planification des projets et d'un suivi peu efficace, ainsi que d'une responsabilisation insuffisante en cas de non-conformité aux règles de contrôle dans les pays et à d'autres niveaux. Le Bureau a aussi constaté la mise en œuvre de bonnes pratiques dans certains bureaux de pays, susceptibles d'être reproduites dans d'autres bureaux. Un examen thématique de la mise en œuvre du programme ONU-REDD par la FAO apporte un éclairage supplémentaire sur les difficultés liées à la gestion des programmes. Le cadre global de contrôle interne, étendu aux programmes et aux opérations dans les bureaux décentralisés, dont l'élaboration est prévue en 2015, permettra de disposer de critères de référence plus solides pour les évaluations futures du Bureau concernant les contrôles sur le terrain.
- **Attention à accorder à la phase postérieure au déploiement du Système mondial de gestion des ressources (GRMS) dans les régions:** L'examen effectué par le Bureau en 2014 a permis de constater l'existence de défaillances au niveau de la mise en place effective de dispositifs d'appropriation et de responsabilisation concernant les mécanismes de soutien proposés pour la phase postérieure au déploiement du GRMS dans les régions. Ces manquements ont été préjudiciables à la définition et à la mise en œuvre des outils, des politiques et des procédures nécessaires au processus de soutien du système et au suivi de son fonctionnement. De ce fait, les dispositifs d'appui aux utilisateurs n'ont pas été aussi efficaces que prévu.
- **Difficultés persistantes à assurer la continuité des opérations et des systèmes informatiques sécurisés:** S'agissant de la continuité des opérations au sein de l'Organisation, les recommandations formulées par le Bureau sont restées sans suite. De plus, même si un certain nombre de mesures ont été prises ces dernières années pour pallier les faiblesses au niveau des systèmes informatiques qui avaient été recensées par le Bureau en 2011, la vérification de suivi effectuée en 2014 (dont le rapport correspondant a été publié en janvier 2015) a permis de constater la persistance de carences au niveau des contrôles. Il est important que, dans les prochains mois, la haute direction accorde une attention particulière à la mise en œuvre des recommandations encore en suspens et des mesures supplémentaires convenues pour donner suite aux constatations du Bureau. Le Bureau reconnaît qu'au moment de la

vérification effectuée, ou après celle-ci, la Division CIO avait déjà commencé à donner suite à plusieurs de ces recommandations.

VI. Services de vérification interne

A. Élaboration et mise en œuvre d'un plan de vérification global axé sur les risques pour 2014-2015

Approche en matière de planification

11. Pour organiser ses activités de vérification, le Bureau applique une stratégie de planification axée sur les risques. L'approche ainsi adoptée fournit une base plus systématique pour l'établissement des priorités en matière de vérification interne. L'objectif est de faire en sorte que la gestion de tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée, soit examinée sur un cycle défini, et cela de manière indépendante et en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO. Dans certains cas, les risques sont examinés sur une base annuelle, dans d'autres sur un ou plusieurs exercices biennaux, l'objectif étant de couvrir l'ensemble des risques majeurs pour l'Organisation sur un cycle de trois périodes biennales. Compte tenu de la nature dynamique des risques auxquels l'Organisation est confrontée, le Bureau applique un plan d'examen à horizon mobile qui est mis à jour chaque année à titre provisoire, puis de façon plus complète à chaque exercice biennal. En couvrant les risques qui ne sont pas pris en compte par les autres fonctions de contrôle, le Bureau donne des assurances concernant la mise en œuvre des mesures de gestion des risques, ainsi que des indications sur la meilleure façon de les améliorer.

12. Le Plan de vérification axé sur les risques pour l'exercice biennal 2014-2015, qui est approuvé par le Directeur général, tient compte des éléments d'information communiqués par la direction et le Comité de vérification de la FAO. Il repose sur un registre des risques établi en 2009 en collaboration avec le cabinet Deloitte et avec la contribution de la direction, puis périodiquement mis à jour pour tenir compte des nouveaux risques et de l'évolution des priorités en matière de risques. Les résultats des activités de gestion des risques de l'Organisation ont aussi été incorporés dans ce registre. Au fil des mises à jour, certains risques ont vu leur niveau de priorité relevé ou abaissé et d'autres ont été retirés ou ajoutés pour tenir compte de l'apparition de nouveaux risques, des mesures prises par la direction ou des nouvelles informations dont on dispose. La mise en œuvre du Plan de vérification fait l'objet d'un suivi dont il est rendu compte dans le cadre de rapports trimestriels présentés au Directeur général. Elle est également suivie par le Comité de vérification interne, qui se réunit trois fois par an, et demeure l'un des principaux indicateurs de performance du Bureau.

13. Au 31 décembre 2014, le registre des risques actualisé recensait 71 risques élevés, dont 43 devaient faire l'objet d'une vérification au titre du Plan de vérification axé sur les risques. Sur ces 43 risques répertoriés, 23 font l'objet d'une vérification annuelle (risques récurrents). Parmi les 28 risques restants, plusieurs ont été examinés par le Bureau en 2012-2013. Ceux qui ne sont pas examinés par le Commissaire aux comptes ou par le Bureau de l'évaluation seront inscrits dans le cycle de planification 2016-2017 du Bureau.

14. À mesure que la gestion des risques de l'Organisation évoluera dans le cadre du projet correspondant, le Bureau adaptera son approche, tirant davantage parti des résultats des évaluations des risques effectuées par la direction et de ses propres analyses, pour moduler et mettre au point ses plans de vérification futurs.

Mise en œuvre du Plan de vérification

15. À la fin de 2014, le Bureau avait mené à bien des missions couvrant 31 des 43 risques élevés figurant dans le Plan de vérification axé sur les risques 2014-2015, ainsi que 38 risques moyens (**Annexe A i**). Les activités encore en cours à la fin de l'année 2014 couvraient, quant à elles, cinq autres risques élevés. Parmi les 31 risques élevés examinés en 2014, 23 font l'objet d'un examen annuel.

16. Le Bureau a continué de consacrer des ressources importantes à l'examen des activités de terrain dans les domaines de l'exécution des programmes et des opérations, ainsi que dans ceux des

finances et de l'administration. Il a mené à bien des missions de vérification auprès de 16 bureaux décentralisés.

17. Le Bureau a publié 33 rapports d'audit liés aux examens effectués en 2014, dont 22 se rapportent à des vérifications auprès de bureaux décentralisés (11 reportées de l'année 2013 et 11 lancées en 2014) (**Annexe A ii**).

18. Ces rapports ont permis de fournir des assurances et des avis à la direction, notamment 398 recommandations, à divers niveaux, visant à renforcer la gestion des risques, les contrôles internes et les processus de gouvernance de l'Organisation. La direction en a accepté 98,5 pour cent. Les 22 rapports sur les bureaux décentralisés ont fait état de 304 problèmes de conformité que les directeurs des bureaux de terrain étaient appelés à régler.

19. Les plans de vérification annuels prévoient également des activités sans lien avec les priorités axées sur l'analyse des risques et consistant essentiellement à effectuer, à la demande de la direction, des inspections concernant des événements ou des activités spécifiques. Par ailleurs, le Bureau a publié quatre notes de synthèse sur des questions portées à l'attention de la direction, à savoir: passation par profits et pertes de sommes à recevoir; contrats cadres relatifs aux services informatiques; groupement d'achats du personnel; et passation par profits et pertes dans les bureaux décentralisés (Laos et Somalie).

B. Résultats des vérifications menées en 2014

Examen consultatif du Cadre stratégique

20. Au cours du quatrième trimestre de 2014, le Bureau a mené à bien un examen consultatif de la mise en œuvre du nouveau Cadre stratégique. Le rapport final correspondant sera publié au début de 2015. L'examen effectué a permis au Bureau de constater l'existence d'un large soutien et d'un engagement massif de la part des parties prenantes occupant des postes de direction clés au sein de l'Organisation, facteur essentiel aux fins de l'obtention des résultats attendus du nouveau Cadre stratégique. Il est largement reconnu que ce cadre permet de centrer l'action sur les principales priorités de la FAO, qu'il encourage et favorise une démarche interdisciplinaire dans le cadre des activités de l'Organisation (en brisant les cloisonnements) et qu'il contribue à promouvoir une approche institutionnelle cohérente aux niveaux mondial, régional et des pays afin d'améliorer l'exécution du programme et d'obtenir de meilleurs résultats.

21. Le Bureau a recensé un certain nombre d'éléments positifs, ainsi que plusieurs défis sur lesquels le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et les fonctionnaires de haut niveau doivent continuer de porter leur attention, s'agissant notamment de préciser les rôles et les responsabilités en matière de suivi et d'établissement de rapports, de définir le rôle des fonctionnaires chargés de l'exécution des initiatives régionales et de mener à bien l'opération de planification des effectifs lancée dans le cadre de la phase de planification des activités opérationnelles.

Vérification de la sécurité des systèmes informatiques

22. À fin 2014, le Bureau a procédé à une vérification de la sécurité des systèmes informatiques de la FAO. Le rapport final correspondant a été publié en janvier 2015. Cet examen avait pour objectifs de vérifier l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues d'une vérification menée en 2011, de mettre à jour l'évaluation faite par le Bureau et de proposer de nouvelles mesures, le cas échéant, compte tenu de l'évolution de la situation sur le plan de la sécurité des systèmes informatiques de l'Organisation depuis le rapport précédent.

23. Même si un certain nombre de mesures ont été prises ces dernières années pour pallier les faiblesses au niveau des systèmes informatiques qui avaient été recensées par le Bureau en 2011, la vérification de suivi effectuée en 2014 (dont le rapport correspondant a été publié en janvier 2015) a permis de constater la persistance de carences au niveau des contrôles. Dans plusieurs cas, la mise en œuvre des recommandations formulées précédemment par le Bureau avait été mise en suspens ou interrompue pour des raisons diverses: une importante restructuration de la Division CIO en 2013, des postes clés encore vacants ou l'attente d'une définition plus claire du cadre de gouvernance des

systèmes informatiques de l'Organisation destiné à remplacer le cadre précédent qui n'était plus opérationnel. Il est important que, dans les prochains mois, la haute direction accorde une attention particulière à la mise en œuvre des mesures convenues pour donner suite aux constatations du Bureau. Le Bureau reconnaît qu'au moment de la vérification effectuée, ou après celle-ci, la Division CIO avait déjà commencé à donner suite à plusieurs de ces recommandations.

Examen des activités de publication de la FAO

24. Au début de l'année 2014, le Bureau a procédé à une vérification des activités de publication externes de la FAO, à l'exclusion des publications phares qui font déjà l'objet de contrôles efficaces. Cet examen a tenu compte de la nouvelle politique de l'Organisation en matière de publications, mise en œuvre en mars 2013. Il avait principalement pour objectif d'évaluer la pertinence et l'efficacité des processus de publication de la FAO, afin de fournir des assurances concernant la mise en œuvre de cette nouvelle politique et d'indiquer les domaines dans lesquels une amélioration était possible en termes d'efficacité et quant à la conformité avec les nouveaux principes régissant les publications.

25. Les principales constatations du Bureau ont été les suivantes:

- La Sous-Division de la bibliothèque et des publications (OPCC) se heurte à d'importants problèmes de capacités, qu'il est nécessaire de régler afin que la politique de 2013 en matière de publications puisse être mise en œuvre comme il se doit. Les responsables du Bureau de la communication de l'Organisation (OCC) en sont bien conscients et prennent des mesures à cet égard.
- Au-delà de la nouvelle politique mise en œuvre et des directives qui ont été publiées, il demeure nécessaire de définir plus clairement les rôles et les responsabilités en matière de publications.
- Il est nécessaire que la politique régissant les publications soit étayée par des directives exhaustives et adaptées.
- Les informations relatives aux publications de la FAO sont très fragmentées et l'on ne dispose pas de données fiables sur l'ensemble de ces activités. L'outil de planification qui est actuellement à l'essai fournira à la Sous-Division un tableau général des publications prévues, ce qui constitue un progrès important. Toutefois, il ne permettra pas d'obtenir une vue d'ensemble effective des publications à l'échelle de l'Organisation.
- Des gains d'efficacité supplémentaires dans ce domaine pourront être obtenus grâce à une évaluation précoce visant à déterminer si une publication donnée doit être produite ou non, et non pas en se concentrant sur les coûts d'impression, de distribution et de traduction.

26. Le rapport du Bureau contient 14 recommandations acceptées, visant à améliorer les activités de publication au sein de la FAO.

Évaluation des risques liés à la valorisation du personnel

27. En juin 2013, le Directeur général a approuvé la stratégie d'apprentissage et de valorisation du personnel à l'échelle de l'Organisation, mise au point par la Sous-Division de l'apprentissage, du perfectionnement et de l'évaluation de la performance (CSPL). Cette stratégie a pour objectif d'améliorer les résultats d'ensemble de l'Organisation en favorisant l'acquisition de nouveaux savoirs et de connaissances spécialisées dans les domaines de compétence des fonctionnaires de la FAO. En accord avec la Sous-Division, le Bureau est convenu de procéder à une étude visant à recenser et à évaluer les risques liés à la stratégie de valorisation du personnel et à ses modalités d'exécution, afin que celle-ci, en sa qualité de responsable du processus opérationnel, puisse établir et mettre en œuvre un plan d'atténuation des risques.

28. Quatorze risques ont été recensés, dont neuf de niveau moyen et cinq de niveau élevé, sur la base de la situation observée en décembre 2013. Les principaux secteurs de risque dans lesquels des mesures d'atténuation supplémentaires étaient nécessaires, comme indiqué par la Sous-Division, étaient les suivants:

- objectif clairement défini: alignement des priorités actuelles de la Sous-Division sur les objectifs de l'Organisation;

- stratégie d'exécution efficace: compréhension des obligations redditionnelles, des rôles et des responsabilités pour une mise en œuvre réussie de la stratégie de valorisation du personnel; mise en place d'un suivi qualitatif et définition des principaux indicateurs de performance;
- parties prenantes internes: établissement, par les fonctionnaires de haut niveau, des priorités en matière d'apprentissage et de valorisation du personnel;
- ressources appropriées: affectation suffisante et adéquate des ressources allouées aux activités de valorisation du personnel; montant adéquat du budget alloué à la formation après mise en œuvre et calendriers d'exécution appropriés pour les grands projets à l'échelle de l'Organisation; et
- gestion rigoureuse de l'exécution: recensement des lacunes en matière de compétences à l'échelle de l'Organisation.

29. L'évaluation a permis aux responsables de la Sous-Division de recenser plusieurs mesures d'atténuation déjà prises, ou prévues, pour faire en sorte que les risques puissent être gérés et portés à un niveau acceptable. Le Bureau a encouragé une mise en œuvre rapide et attentive de toutes les mesures d'atténuation en suspens; la mise à jour continue du registre des risques, en particulier le recensement des unités ou des personnes chargées du suivi; et l'établissement de rapports sur les risques à l'intention des responsables du Département des services internes, des ressources humaines et des finances, comme prévu au titre de l'initiative de gestion des risques de l'Organisation.

Gestion des ressources humaines et financières au sein de la Division du Centre d'investissement de la FAO

30. Le modèle de fonctionnement de la Division du Centre d'investissement (TCI) de la FAO est unique dans la mesure où celle-ci est régie par des accords de cofinancement de longue durée entre l'Organisation et les institutions financières internationales concernées. L'examen effectué par le Bureau visait à déterminer si le modèle financier de la Division reposait sur des hypothèses solides et s'il était viable et/ou susceptible d'être transposé à une plus grande échelle; et à établir si les pratiques suivies en matière de recrutement et de dotation en personnel étaient bien fondées et conformes aux règles et règlements de la FAO.

31. Le Bureau a également procédé à une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la Division, en consultation avec celle-ci, afin de mieux en comprendre les atouts et les difficultés dans une optique stratégique.

32. La conclusion générale du Bureau a été que la gestion financière et budgétaire de la Division était satisfaisante, tout comme les pratiques suivies en matière de ressources humaines. Le modèle financier propre à la Division reposait sur des hypothèses solides et les feuilles de calcul correspondantes étaient précises. Les contrôles financiers et budgétaires étaient plus rigoureux et des modifications avaient été apportées au système afin d'éviter que les défaillances en matière de contrôle qui avaient donné lieu à un déficit financier important en 2003 ne se reproduisent. Les processus de recrutement étaient dûment étayés par des documents; ils étaient transparents et généralement concurrentiels et respectaient les règles et règlements de la FAO. Le Bureau a également constaté l'existence d'un certain nombre d'autres bonnes pratiques, ainsi que d'une forte culture de la responsabilité quant à la qualité des services techniques fournis aux partenaires, favorisée par le fait que la viabilité à long terme de la Division dépendait de sources de revenus externes.

33. La vérification a mis en évidence un certain nombre d'exigences: relever les défis relatifs à la viabilité du modèle financier en vigueur et à la possibilité de le transposer à une plus grande échelle; procéder rapidement à des recrutements, compte tenu d'une récente vague de départs obligatoires à la retraite, notamment au niveau P5, et de retards dus au blocage des recrutements au sein de l'Organisation; harmoniser le processus de recrutement applicable au Programme de coopération FAO-Banque mondiale avec les nouveaux processus de sélection du personnel de l'Organisation; élargir la source de consultants de la Division pour pouvoir accéder à un éventail plus large de compétences spécialisées en matière d'investissements moyennant des appels à manifestation d'intérêt publics et réguliers; et resserrer les liens de la Division avec le Bureau OSP et la Division des finances afin d'assurer une meilleure compréhension mutuelle de leurs exigences respectives et d'aligner dans la mesure du possible les pratiques de la Division sur celles de l'Organisation.

Examen de la stratégie d'achats proposée

34. Dans le cadre de son suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de vérifications antérieures, mais aussi comme l'a demandé le Comité financier à sa cent cinquante-sixième session, tenue en novembre 2014, le Bureau s'est penché sur la stratégie en matière d'achats proposée par le Service des contrats et achats. Cette stratégie s'articule autour de trois axes: i) l'extension souple et continue du réseau des fonctionnaires chargés des achats au niveau international afin de couvrir les bureaux décentralisés qui sont confrontés à des risques accrus dans le cadre de leurs activités d'achat, et cela moyennant le partage des coûts avec le bureau concerné; ii) l'établissement d'une fonction de suivi centrale et forte; et iii) l'élargissement de l'éventail des compétences du Service des contrats et achats afin de renforcer sa capacité à fournir des avis pertinents et opportuns et à apporter un soutien à l'échelle de l'Organisation. La mise en œuvre de la stratégie proposée a été étayée par un projet de restructuration des effectifs du Service visant à assurer le transfert de ressources précédemment affectées à des activités relatives aux transactions, de faible valeur, à des fonctions de suivi et de conseil à plus forte valeur ajoutée. Après avoir examiné la stratégie proposée et la proposition actuelle relative aux effectifs et au budget du Service, le Bureau estime que la stratégie constitue une évolution appropriée pour améliorer la gestion des risques liés aux achats à la FAO; et que la proposition relative aux effectifs et au budget offre une base viable pour aller de l'avant, sans coûts supplémentaires par rapport à la situation précédente et sachant que les fonds nécessaires pour couvrir les coûts liés à la transition sont déjà disponibles.

Vérification conjointe des activités de l'Équipe chargée des achats communs des organismes ayant leur siège à Rome

35. À la fin de 2014 (le rapport correspondant a été publié en janvier 2015), les bureaux chargés de la vérification interne des comptes des trois organismes ayant leur siège à Rome, en collaboration avec la société KPMG Advisory SpA, ont procédé à une vérification conjointe des activités de l'Équipe chargée des achats communs, mise en place en 2010 pour procéder à des appels d'offres communs pour tous les biens et services relatifs aux sièges des trois organismes concernés. L'audit effectué portait sur la période allant du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2013.

36. Conformément à sa Charte, l'Équipe a été constituée pour assurer la gestion des appels d'offres communs à hauteur d'une valeur estimée à 25 millions d'USD pendant la première année et d'une valeur potentielle de 100 millions d'USD les années suivantes. Au cours de l'année pilote (2010), les trois organismes intéressés ont procédé à 15 appels d'offres communs pour une valeur d'environ 22,5 millions d'USD (soit un chiffre proche des estimations indiquées dans la Charte). Selon l'auto-évaluation réalisée en 2011, ces appels d'offres communs ont permis de dégager des économies estimées à 3 pour cent de la valeur des contrats. Le nombre des appels d'offres gérés par l'Équipe et des adjudications effectuées a diminué au cours des années suivantes et leur valeur globale (soit 39,5 millions d'USD pour la période considérée) a été inférieure aux valeurs potentielles estimées dans la Charte.

37. L'audit a permis de constater un certain nombre de pratiques et d'initiatives positives: conclusion de 26 appels d'offres communs et recours fréquent à des contrats gigognes; introduction d'une section relative à la coopération entre les institutions des Nations Unies dans les procédures d'achat des trois organismes concernés; mise en œuvre du système électronique de passation de marchés pour faciliter et suivre la gestion des appels d'offres; intégration au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies; processus continu de partage des connaissances et de formation entre les unités techniques et les services chargés des achats, ainsi qu'avec les fournisseurs; et mise à profit des compétences spécialisées d'autres organismes.

38. Le présent rapport recense également un certain nombre de problèmes qui ont contribué à limiter l'efficacité de l'Équipe et indique les mesures convenues pour les résoudre, dans des domaines tels que les modalités de travail et les effectifs du groupe, la planification des activités et des ressources, l'harmonisation du processus d'achat entre les organismes ayant leur siège à Rome, la surveillance et la communication des résultats.

Examen des procédures de recrutement et de gestion des représentants de la FAO

39. Le Bureau s'est penché, en 2013 et au début de 2014, sur les politiques et les procédures qui régissent le recrutement, la sélection et la gestion des représentants de la FAO. L'examen effectué avait pour principal objectif de déterminer: i) si la FAO était en mesure d'attirer, de sélectionner et de recruter les candidats les plus qualifiés pour répondre aux exigences des pays; et ii) si l'Organisation assurait un suivi efficace du comportement professionnel des représentants de la FAO et leur dispensait une formation adéquate. La vérification a porté sur le processus de sélection des représentants de la FAO recrutés postérieurement à la publication en 2012 du Bulletin du Directeur général sur la réforme du processus de sélection.

40. Dans l'ensemble, le Bureau a confirmé que l'Organisation avait introduit un certain nombre d'améliorations au niveau des procédures et des pratiques suivies pour attirer et sélectionner des candidats aux postes de représentants de la FAO. Plus particulièrement, il a fait les constatations suivantes: i) le Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD) assure un suivi actif des postes de représentants de la FAO à pourvoir; ii) une préférence accrue est donnée à la sélection de candidats internes et le Bureau OSD s'emploie donc, de manière proactive, à attirer des candidatures internes; iii) le processus de sélection a été amélioré; iv) tous les candidats présélectionnés passent par un centre externe d'évaluation des cadres ou sont soumis à une procédure d'évaluation virtuelle; v) le Bureau OSD assure un suivi rapproché du processus d'approbation des représentants de la FAO de la part des gouvernements concernés; et vi) tous les représentants de la FAO sont désormais soumis à un processus officiel d'évaluation du comportement professionnel. Par ailleurs, le Bureau a noté que l'Organisation avait commencé à apporter d'autres améliorations concernant la formation et le perfectionnement des représentants de la FAO.

41. Cependant, le Bureau a également constaté que certaines des faiblesses recensées lors d'examens précédents persistaient toujours et nécessitaient une plus grande attention. Plus précisément: le processus de sélection pourrait être mieux étayé au moyen de documents; il pourrait y avoir davantage de concurrence pour les postes de représentants de la FAO; la correspondance entre les compétences et les exigences du pays concerné pourrait être plus claire; et il conviendrait de s'inspirer de façon plus systématique des principes établis par le Bulletin du Directeur général. Le Bureau de l'appui à la décentralisation a également constaté que les principes d'une représentation géographique équilibrée au sein de la FAO constituaient une contrainte supplémentaire pesant sur le processus de sélection.

42. Le rapport d'audit contient 12 recommandations visant à renforcer les processus de recherche, de sélection et de gestion des représentants de la FAO.

Rapport de synthèse sur les questions relatives à l'exécution des programmes et aux opérations recensées lors des vérifications effectuées auprès de bureaux de pays en 2012 et en 2013

43. Le rapport de synthèse inaugure un récapitulatif périodique des constatations du Bureau concernant les questions relatives à l'exécution des programmes et aux opérations dans les bureaux de pays, suite aux vérifications effectuées de manière plus systématique dans ces domaines à partir de 2012. Ces récapitulatifs seront produits parallèlement à ceux qui portent sur les questions relatives à la gestion financière et à l'administration dans les bureaux de pays. Afin d'assurer une meilleure couverture des questions relatives à l'exécution des programmes et aux opérations, le Bureau a défini, en consultation avec la direction de la FAO, 28 critères de contrôle organisés en quatre grands groupes: 1) sensibilisation et liaison; 2) programmation par pays; 3) gestion du programme de terrain; et 4) opérations de terrain. Ce premier rapport de synthèse porte sur les vérifications menées à bien dans 16 pays en 2012-2013. Dans l'ensemble, les examens effectués ont permis de constater des résultats satisfaisants concernant 90 pour cent des critères d'évaluation relatifs à la sensibilisation et à la liaison, 75 pour cent pour ce qui est de la programmation par pays, 65 pour cent pour la gestion du programme de terrain et 62 pour cent pour les opérations de terrain. Les défaillances aux niveaux de la gestion du programme de terrain et des opérations de terrain, dont les vérifications faisaient généralement état, découlaient souvent d'une mauvaise planification des projets et d'un suivi peu efficace, au niveau des bureaux de pays, ainsi que d'une responsabilisation insuffisante en cas de non-conformité aux règles de contrôle dans les pays et à d'autres niveaux. Le rapport a étudié les causes

des défaillances recensées, ainsi que leurs incidences, du point de vue de l'Organisation, et a recommandé des mesures de gestion pour pallier des faiblesses structurelles dans les bureaux décentralisés. Le Bureau a aussi constaté la mise en œuvre de bonnes pratiques dans certains bureaux de pays, susceptibles d'être reproduites dans d'autres bureaux. Il a formulé huit recommandations à l'intention du Directeur général adjoint (Opérations), du Directeur du Bureau OSD, du Directeur de la Division des finances (CSF) et du Directeur du Bureau des ressources humaines (OHR). Le rapport fournit également une base de référence pour l'appréciation future des progrès accomplis, de la validité des contrôles et des améliorations mises en œuvre pour remédier aux faiblesses structurelles.

Examen du Programme ONU-REDD - Composante FAO

44. En 2014, le Bureau s'est penché sur la mise en œuvre de la composante FAO du Programme ONU-REDD, et cela en deux temps. La première étape a consisté dans l'examen des activités menées dans les pays au titre d'ONU-REDD. Des missions de vérification portant sur l'exécution des programmes nationaux ont été menées à bien dans huit pays: Cambodge, Congo/Brazzaville, Nigéria, Panama, Philippines, Tanzanie, Viet Nam et Zambie. Les résultats des examens effectués ont été présentés dans le cadre de rapports individuels sur les bureaux de pays respectifs. La seconde étape, s'appuyant sur les activités menées au niveau des pays, a permis d'évaluer la coordination des activités du Programme ONU-REDD au niveau de l'Organisation, ainsi que les modalités d'exécution du soutien de la FAO aux activités nationales menées au titre de l'initiative REDD+. Cette évaluation a comporté une analyse récapitulative des programmes nationaux ONU-REDD examinés par le Bureau, visant à recenser les questions communes à porter à l'attention de l'Organisation et dont les résultats sont présentés dans le rapport publié sous la cote AUD3214.

45. Le Bureau a constaté que les parties prenantes du Programme ONU-REDD estimaient que les compétences spécialisées de la FAO étaient manifestes et les contributions de l'Organisation utiles et appréciées. Il a reconnu qu'ONU-REDD fournissait une plateforme importante en permettant à la FAO de mettre en avant ses avantages comparatifs et d'être le fer de lance du développement dans ces domaines.

46. Une double structure avait été mise en place au sein de l'Organisation pour assurer la gestion du programme, partagée par la Division de l'évaluation, de la gestion et de la conservation des forêts (FOM) et la Division du climat, de l'énergie et des régimes fonciers (NRC). La vérification effectuée a établi que cette double structure constituait un obstacle considérable à la mise en œuvre du programme. En septembre 2014, la fusion de l'équipe FAO chargée du Programme ONU-REDD sous la direction de la Division FOM a permis de surmonter cette contrainte organisationnelle.

47. S'agissant du soutien de la FAO aux activités nationales menées au titre de l'initiative REDD+, les principaux défis à relever, tels qu'ils sont recensés dans le rapport AUD3214 et pour lesquels le Bureau formule des recommandations, sont les suivants:

- redéfinir l'objectif, la vision et la stratégie de mise en œuvre de la composante FAO de cette initiative et ses liens avec les programmes nationaux, compte tenu notamment du fait que REDD+ constituait un concept nouveau. Il s'agissait en particulier de rationaliser les principaux indicateurs de performance inscrits dans le cadre logique correspondant, ainsi que les rapports axés sur les résultats correspondants;
- définir plus clairement les rôles et éviter des doublonnements potentiels de produits, tant au sein de la FAO qu'entre les trois organismes des Nations Unies participants, en précisant la façon dont leurs avantages comparatifs respectifs pourraient apporter une contribution utile au programme; et
- rationaliser le mode de fonctionnement et la structure opérationnelle suite à la fusion des deux équipes, y compris par le réaménagement de la gouvernance, des rôles et des responsabilités.

48. S'agissant des vérifications menées par le Bureau au niveau des pays et portant sur huit programmes nationaux, trois d'entre eux ont été jugés globalement satisfaisants, trois partiellement satisfaisants et deux insatisfaisants. Ainsi, dans cinq des huit cas examinés, des obstacles majeurs ou des défaillances importantes avaient porté préjudice à la mise en œuvre des programmes nationaux respectifs et à l'accomplissement de leurs objectifs. Des faiblesses ont été recensées dans tous les

domaines examinés, mais les progrès accomplis dans la mise en œuvre des programmes et au niveau de la coordination entre les trois organismes participants ont été jugés particulièrement faibles.

Examen des mécanismes de soutien proposés pour la phase postérieure au déploiement du GRMS dans les régions

49. En mai 2012, le Comité exécutif du projet GRMS avait approuvé les mécanismes de soutien provisoires proposés pour la phase postérieure au déploiement du système dans les régions, conformément au cahier des charges établi pour le dispositif d'appui aux utilisateurs du système. Les mécanismes approuvés ont comporté la mise en place d'unités opérationnelles de soutien dans les régions, offrant aux utilisateurs un point de contact unique par le biais du système LANDesk. L'examen a révélé que des défaillances au niveau de l'application effective de dispositifs d'appropriation et de responsabilisation à l'intégralité du processus d'appui aux utilisateurs du système GRMS avaient porté préjudice à la définition et à la mise en œuvre des outils, politiques et procédures applicables et au suivi du bon fonctionnement du processus. De ce fait, les dispositifs d'appui aux utilisateurs n'ont pas été aussi efficaces que prévu. Le rapport d'audit contient un certain nombre de recommandations visant à s'attaquer aux causes sous-jacentes de ce problème.

Rapports d'audit publiés en 2014 - Bureaux décentralisés

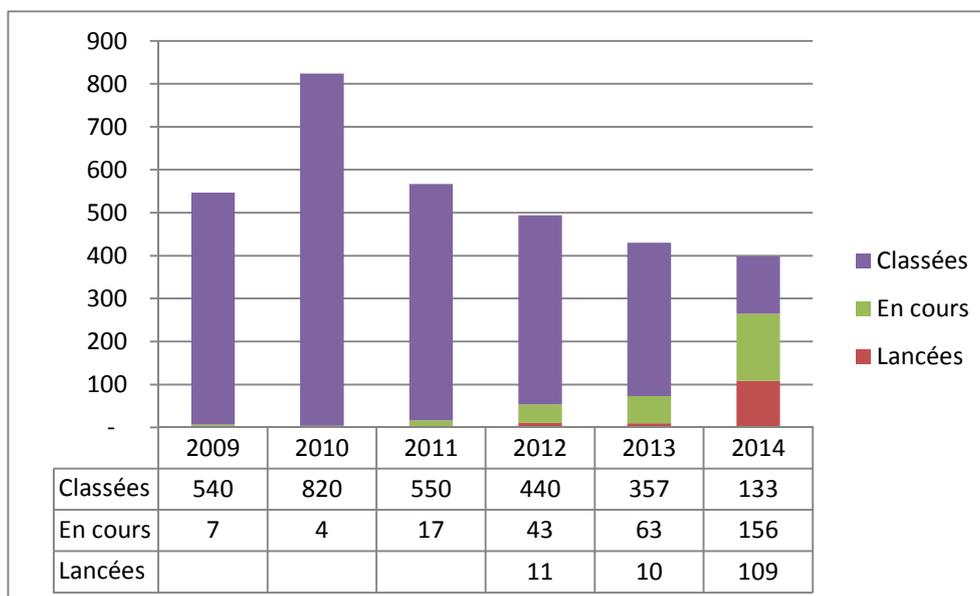
50. Un rapport récapitulatif distinct, portant sur les questions relatives à la gestion financière et à l'administration dans les bureaux de pays ayant fait l'objet d'une vérification en 2014, sera publié au début de l'année 2015. Toutefois, une analyse préliminaire a déjà permis de constater une amélioration des contrôles internes dans ces bureaux. La situation à cet égard a été jugée globalement satisfaisante dans 63 pour cent des 19 bureaux de pays examinés en 2014, contre 43 pour cent seulement l'année précédente. On trouvera à l'**Annexe A iii)** un récapitulatif des rapports d'audit relatifs aux bureaux décentralisés, publiés en 2014.

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

51. Comme l'indique la figure 1 ci-après, au 31 décembre 2014, la direction avait classé 33 pour cent des recommandations émises par le Bureau en 2014 et commencé à prendre des mesures pour donner suite d'autres recommandations (39 pour cent). Par ailleurs, elle a poursuivi ses efforts en vue de mettre en œuvre les recommandations antérieures à 2014 encore en suspens. Elle a ainsi classé 83 pour cent des recommandations émises en 2013, 89 pour cent de celles de l'année 2012 et 97 pour cent des recommandations antérieures à 2012. Les informations recueillies sont issues des rapports établis par les entités auditées et ont fait l'objet, dans certains cas, d'une vérification par le Bureau soit au moment de leur publication, soit, plus souvent, lors d'un audit de l'unité ou de la fonction concernée effectué par la suite.

Figure 1 - État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations émises par le Bureau de 2009 à 2014

(au 31 décembre 2014)



Note: Les statistiques sont élaborées sur la base des informations fournies par les entités auditées au 31 décembre 2014.

52. La figure 2 ci-après indique la proportion des recommandations classées pour 2014, c'est-à-dire effectivement mises en œuvre, par rapport au taux de classement observé les années précédentes, de 2008 à 2012. Sur la base de ces taux, le Bureau a fait état d'un résultat intermédiaire de 89 pour cent au regard de son indicateur de performance (10.2.A) dans le rapport à moyen terme de l'Organisation. Il estime que la FAO devrait concrétiser l'objectif de 93 pour cent à la fin de l'exercice biennal¹.

Figure 2 - Taux de classement des recommandations

	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012	Au 31/12/2011	Au 31/12/2010	Au 31/12/2009
2008	99%	98%	98%	92%	89%	70%
2009	99%	97%	92%	88%	68%	28%
2010	100%	99%	96%	86%	56%	
2011	97%	94%	82%	64%		
2012	89%	68%	39%			
2013	83%	43%				
2014	33%					

53. Afin d'aider la direction à élaborer une stratégie de mise en œuvre des recommandations qui soit efficace, le Bureau classe celles-ci en trois catégories correspondant au risque – élevé, moyen ou faible – que le problème motivant la recommandation fait courir à l'Organisation; le niveau de risque est fonction de la probabilité que les risques sous-jacents se concrétisent et de l'incidence qu'ils

¹ Cet indicateur correspond au taux de mise en œuvre des recommandations émises deux ans avant la période considérée, c'est-à-dire que pour son rapport à fin 2014 le Bureau a utilisé comme base de référence les recommandations issues des audits de 2012. Les recommandations encore en attente d'application plus de deux ans après avoir été émises sont considérées comme étant des recommandations en suspens de longue date. À ce titre, elles font l'objet d'un suivi plus rapproché et de rapports spécifiques à la direction et aux organes directeurs.

auraient s'ils se concrétisaient. Pour chaque catégorie de risques, le Bureau a formulé les définitions suivantes:

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

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

55. Comme le montre la figure 3 ci-après, 15 des 423 recommandations formulées sur la période 2008-2014 sont classées dans la catégorie Risque élevé. Sur ces 15 recommandations, six ont été émises en 2014, une en 2013 et huit dans les années précédentes.

Figure 3 - Recommandations en suspens pour la période allant de 2008 à 2014

Processus concerné	Risque élevé	Risque moyen	Risque faible	Total	Entités de terrain (%)
Comptabilité		5	6	11	82%
Sensibilisation, liaison et communications		11	16	27	33%
Comptes créditeurs, comptes débiteurs et paiements, recettes		4	13	17	88%
Gestion des actifs	1	11	25	37	81%
Opérations de banque et de caisse		4	2	6	83%
Égalité entre les sexes		6	6	12	100%
Gouvernance	2	4		6	0%
Ressources humaines et structure de l'Organisation	2	24	26	52	63%
Systèmes d'information	2	4	4	10	60%
Questions juridiques		1		1	100%
Contrôles de la gestion	3	40	22	65	62%
Opérations	4	77	17	98	69%
Achats		13	17	30	97%
Sécurité		4		4	100%
Stratégie et planification	1	36	7	44	86%
Voyages			3	3	100%
Total	15	244	164	423	
Pourcentage	3,5%	57,7%	38,8%	100,0%	

56. Sur les 423 recommandations encore à mettre en œuvre, 85 ont été émises avant 2012 et sont donc considérées comme des recommandations en suspens de longue date. On trouvera à la figure 4 une synthèse des résultats par niveau de risque.

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

Année	Risque élevé	Risque moyen	Risque faible	Total
2008		2	1	3
2009	1	5	1	7
2010	1	1	2	4
2011	2	11	4	17
2012	4	34	16	54
Total général	8	53	24	85
Pourcentage	9,4%	62,4%	28,2%	100,0%

57. Les huit recommandations antérieures à 2013 et classées dans la catégorie Risque élevé, sur lesquelles on trouvera davantage de précisions à l'**Annexe A iv**), portent sur les points suivants:

mise au point finale du cadre de continuité des opérations à l'échelle de l'Organisation et démarrage de la phase de mise en œuvre;

définition des notions de «faute grave» et de «négligence» pour faciliter les enquêtes et l'adoption de mesures disciplinaires, le cas échéant;

mise en place d'un cadre de responsabilités pour le suivi des politiques au sein des différentes unités chargées des opérations, y compris des achats.

formulation d'indications détaillées concernant la façon de conduire les opérations en tenant dûment compte de la séparation des fonctions dans différents scénarios de dotation en personnel, et mise en place de dispositifs compensateurs dans les petits bureaux.

évaluation des éléments clés d'un programme de suivi prospectif des achats et des lettres d'accord pour les unités hors Siège et allocation des ressources financières et humaines nécessaires à cette nouvelle fonction de suivi;

réalisation d'une évaluation complète des risques de sécurité liés à l'informatique; et

élaboration de directives relatives à la configuration de la sécurité de toutes les composantes du réseau.

58. S'agissant du classement des recommandations en suspens de longue date en 2014, des progrès importants ont été accomplis par les fonctionnaires de haut niveau principalement pour ce qui est de la sécurité du personnel et des biens de la FAO, des procédures de recrutement des fonctionnaires du cadre organique et de la gestion financière et de l'administration des bureaux de pays. Comme indiqué à l'**Annexe A iv**), la direction a progressé dans le traitement des recommandations encore en suspens, mais les mesures qui ont été prises ne sont toujours pas suffisantes pour pouvoir les classer. Le Bureau continue d'assurer, en collaboration avec la direction, un suivi semestriel de leur mise en œuvre.

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

59. L'Unité d'enquête du Bureau de l'inspecteur général est chargée de promouvoir un climat d'intégrité dans toutes les opérations de l'Organisation en détectant les cas de fraude et d'inconduite et en enquêtant sur les allégations ou indications de fraude et d'inconduite commises par des membres du personnel, des partenaires ou des sous-traitants dans le cadre de leurs relations avec la FAO, et en favorisant une action préventive. Elle veille à ce que les résultats des enquêtes soient présentés de telle sorte qu'on puisse en tirer des enseignements, et indique, sous forme de recommandations, les modifications à apporter aux procédures et politiques pour améliorer l'intégrité au sein de la FAO. L'Unité d'enquête fournit des services consultatifs sur les questions liées à l'intégrité et assiste

également l'Inspecteur général dans la conduite d'autres inspections visant à établir des faits et exigeant des connaissances juridiques ou des compétences d'enquête.

Procédure d'enquête

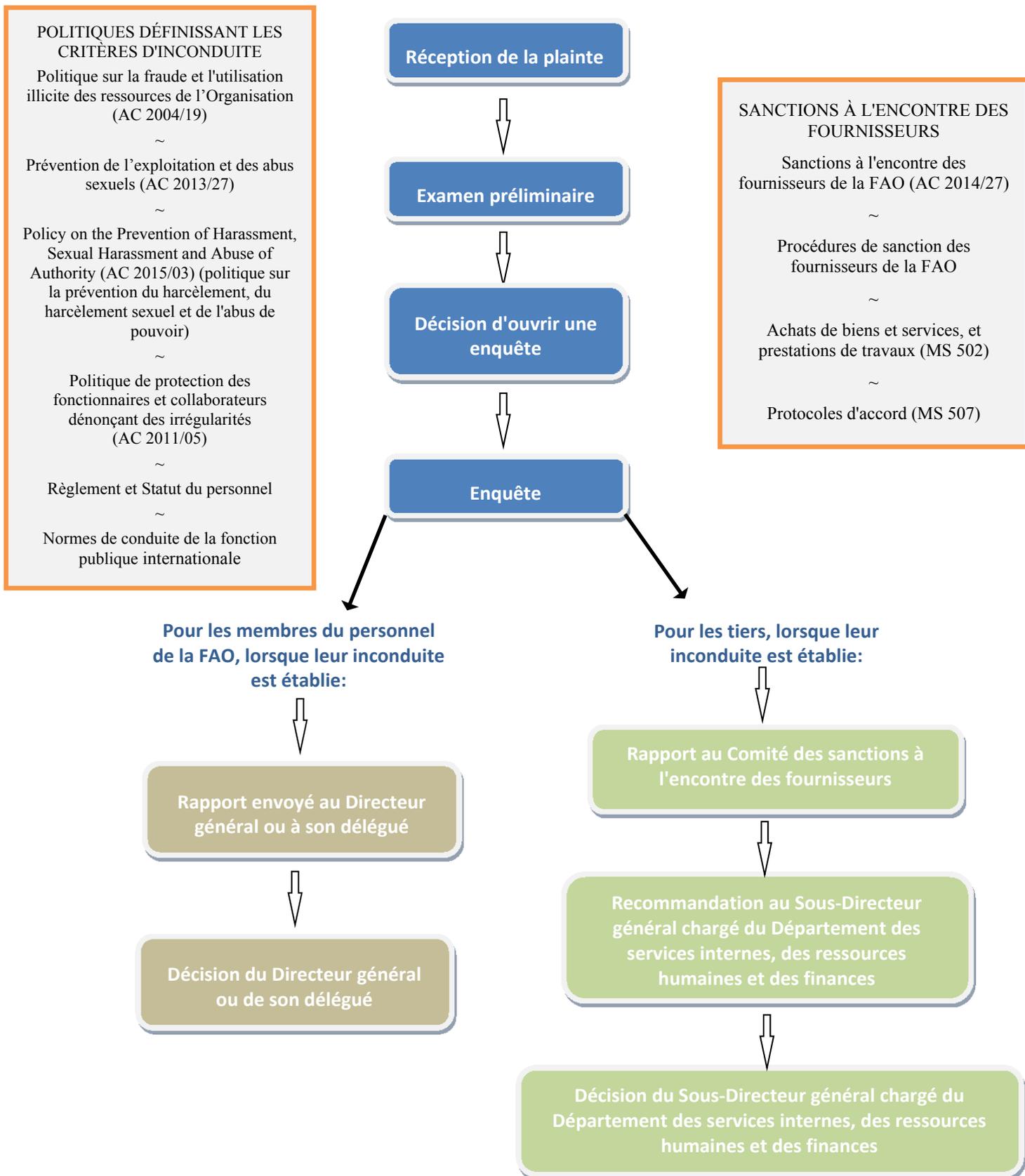
60. Le Bureau de l'inspecteur général est chargé d'enquêter sur les allégations d'inconduite, y compris la fraude et autres pratiques de corruption, les représailles contre des membres du personnel de la FAO qui signalent des irrégularités ou collaborent avec une vérification ou une enquête du Bureau, ainsi que sur les allégations d'exploitation ou d'abus sexuels. Le mandat d'enquête du Bureau a été élargi début 2015 pour inclure les cas de harcèlement sur le lieu de travail.

61. Les enquêtes sur les cas d'inconduite dans le personnel sont menées conformément aux Directives sur les enquêtes administratives internes de la FAO en respectant les délais spécifiques applicables aux différents cas qui sont indiqués dans les politiques de l'Organisation concernant l'inconduite en question. Dans tous les cas, les allégations reçues par le Bureau font l'objet d'un examen préliminaire qui vise à déterminer si le cas relève de son mandat ou doit être transmis à d'autres divisions de la FAO ou à une autre organisation. Pour les allégations qui entrent effectivement dans les attributions du Bureau, l'examen préliminaire vise à déterminer si elles sont suffisamment fondées pour justifier l'ouverture d'une enquête. Lorsque le Bureau décide de mener une enquête, il transmet ses conclusions sur les allégations au Directeur général (pour le personnel de rang supérieur) ou au Sous-directeur général, Département des services internes (qui détient les pouvoirs délégués dans les autres cas) afin qu'une décision soit prise sur la nécessité ou non de lancer des procédures disciplinaires conformément à la Section 330 du Manuel de la FAO.

62. Le Bureau enquête également sur les allégations d'activités frauduleuses ou de corruption mettant en cause des tiers (notamment des sous-traitants, des fournisseurs ou des partenaires d'exécution) participant aux programmes et aux activités de l'Organisation. Les résultats des enquêtes sont préparés et envoyés au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs de la FAO pour évaluation et recommandation au Sous-Directeur général chargé du Département des services internes, des ressources humaines et des finances sur les éventuelles sanctions à prendre à l'encontre des tiers concernés.

63. Les rapports et avis d'enquête du Bureau peuvent recommander de prendre les mesures administratives appropriées, aussi bien pour les cas concernés par les conclusions relatives au personnel de la FAO que pour ceux impliquant des tiers qui participent à la mise en œuvre des projets et des programmes de l'Organisation ou répondent à un appel d'offres. Les mesures disciplinaires prises à l'encontre de membres du personnel de la FAO peuvent prendre la forme d'une suspension sans traitement, d'une rétrogradation ou d'un renvoi. Les mesures prises contre des tiers peuvent prendre la forme d'un avertissement, d'une non-exclusion conditionnelle, d'une exclusion ou du recouvrement des fonds perdus suite à des actes illicites commis par un tiers. Les rapports du Bureau établis conformément à la Politique de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités peuvent également recommander des mesures de protection à prendre pour les personnes qui collaborent avec une vérification ou une enquête du Bureau.

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



DÉCISIONS POSSIBLES

Les sanctions prises à l'encontre des membres du personnel de la FAO, conformément aux dispositions du Statut et du Règlement du personnel, peuvent prendre la forme d'un blâme écrit, d'une suspension sans traitement, d'une rétrogradation, d'un renvoi pour in conduite ou d'un renvoi sans préavis pour faute grave.

Les sanctions prises à l'encontre d'un tiers peuvent prendre la forme d'un avertissement, d'une non-exclusion conditionnelle, d'une

Gestion du volume d'affaires liées à des plaintes

65. En 2014, le Bureau de l'Inspecteur général a reçu 64 nouvelles plaintes (y compris 97 allégations) et 27 demandes d'avis ou de services consultatifs. Il a été en mesure de classer 53 plaintes et 30 demandes d'avis ou de services consultatifs, dont une partie de celles reportées de 2013. La figure 5 ci-après présente l'évolution du volume d'affaires sur les quatre dernières années.

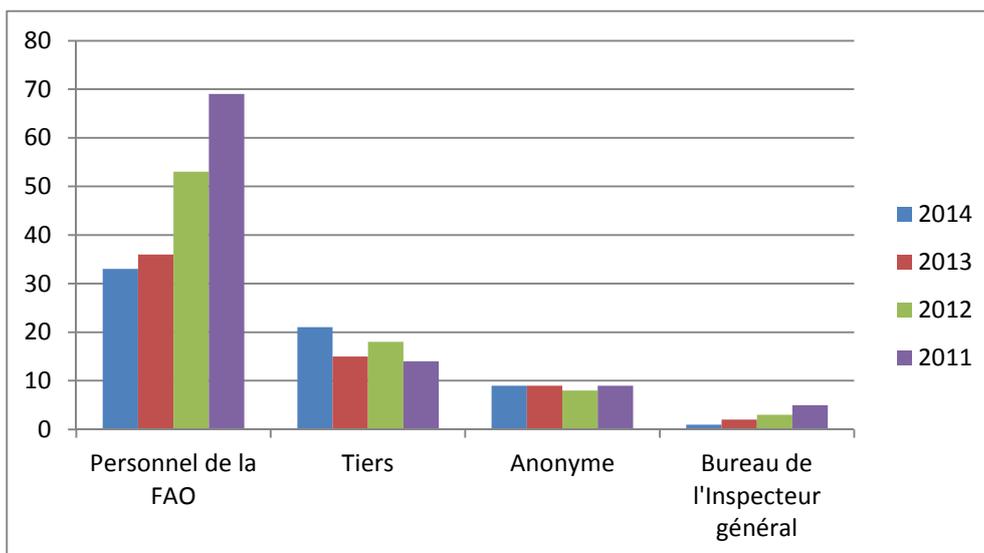
Figure 5 – Comparaison des volumes d'affaires annuels

Volume d'affaires	2011	2012	2013	2014
Affaires reportées des années précédentes	26	35	20	27
Nouvelles plaintes	80	82	62	64
Total partiel	106	117	82	91
Nouveaux avis / services consultatifs	17	37	26	27
Total des cas (affaires et avis)	123	154	108	118
Plaintes classées	71	97	65	53
Avis / services consultatifs clos	17	37	16	30
Volume d'affaires restant	35	20	27	35

66. Sur les 53 plaintes classées en 2014, 16 l'ont été à l'issue d'une enquête approfondie et les 37 autres au terme de l'examen préliminaire. Dans 11 des 37 cas, l'affaire a été renvoyée à d'autres divisions de la FAO soit parce qu'il a été établi que le cas ne relevait pas du mandat du Bureau de l'Inspecteur général ou qu'il était possible de prendre d'autres mesures pour donner suite aux préoccupations relayées par le plaignant; soit, quand les informations fournies étaient insuffisantes pour justifier une enquête immédiate, parce que l'affaire a été transmise à l'Unité de vérification du Bureau, qui pourra en tenir compte lors d'une vérification future. Les 26 plaintes restantes ont été jugées infondées ou injustifiées.

Types de plaintes

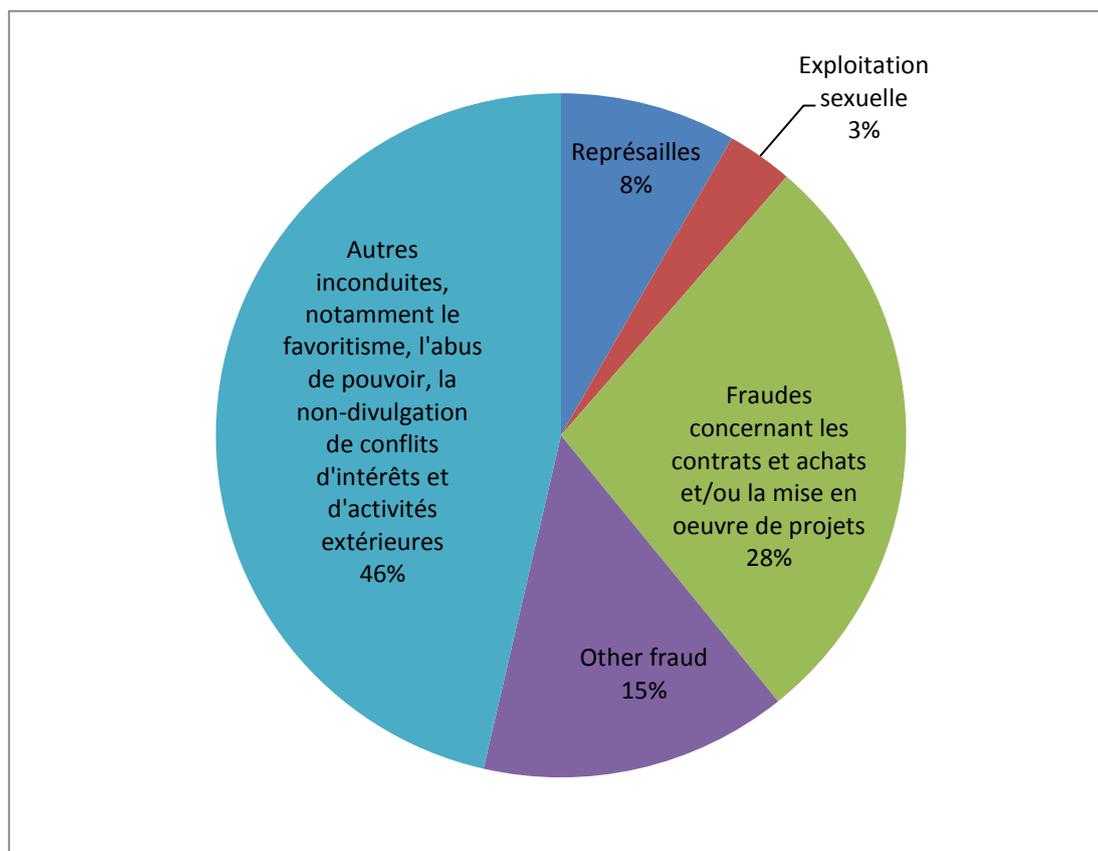
67. Comme le montre la figure 6 ci-après, la plupart des plaintes émanaient de membres du personnel.

Figure 6 – Origine des plaintes en 2014

68. La figure 7 ci-après présente la ventilation par type des allégations reçues en 2014. Il est important de noter qu'une même plainte déposée auprès du Bureau peut comporter plusieurs allégations. La classification initiale des allégations repose sur les premières informations reçues par le Bureau. En 2014, par exemple, les 64 nouvelles plaintes reçues comprenaient 97 allégations. En cours d'enquête, le Bureau peut être amené à modifier cette classification en fonction des éléments découverts.

69. De manière générale, les allégations qui relèvent du mandat du Bureau de l'Inspecteur général en 2014 se répartissent entre les catégories suivantes:

- les fraudes sur les achats, qui comprennent les allégations relatives à l'une des quatre définitions données dans la Section du manuel de la FAO intitulée «Achat de biens, exécution de travaux et prestations de services», à savoir corruption, fraude, collusion et coercition;
- les autres fraudes, non liée aux achats;
- l'exploitation et les abus sexuels, tels que définis dans la Politique de la FAO sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels;
- les représailles contre des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités, comme le définit la Politique de la FAO de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités;
- les autres inconduites relevant du mandat d'enquête de la FAO, ce qui comprend les actes de favoritisme, les conflits d'intérêt et d'autres cas décrits dans la Section 330 du Manuel administratif de la FAO (Mesures disciplinaires).

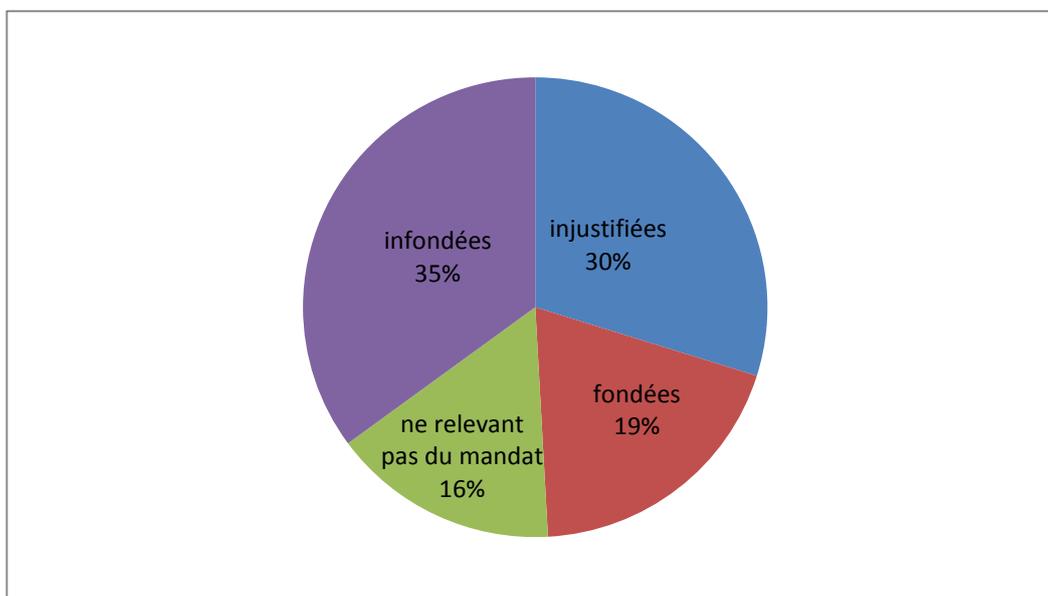
Figure 7 – Types des allégations d'inconduite reçues

70. Chaque enquête du Bureau se conclut par une décision qui définit les allégations comme:
- fondées – les éléments de preuve recueillis sont suffisants pour établir la véracité des faits allégués et conclure qu'il y a eu acte frauduleux ou inconduite;
 - infondées – les éléments de preuve recueillis sont insuffisants pour établir la véracité des faits allégués et conclure qu'il y a eu acte frauduleux ou inconduite;
 - injustifiées – les éléments de preuve recueillis sont raisonnablement suffisants pour conclure que l'allégation est fautive et qu'il n'y a eu ni acte frauduleux ni inconduite.

Issue des plaintes

71. La figure 8 ci-après indique quelle a été l'issue des 53 affaires classées en 2014, conformément aux conclusions décrites précédemment. Au cours d'un examen préliminaire ou d'une enquête approfondie, l'Unité d'enquête peut recueillir des éléments de preuve suffisants pour établir que les allégations sont infondées, disculpant ainsi les membres du personnel de la FAO ou les tiers visés par les allégations d'inconduite. Cette issue est aussi importante pour l'Organisation que pour les membres du personnel de la FAO et pour les tiers.

72. Les affaires considérées comme ne relevant pas du mandat de l'Unité d'enquête comprennent toutes celles transmises à d'autres divisions ou à l'Unité de vérification du Bureau.

Figure 8 – Issue des plaintes classées en 2014

73. L'Unité d'enquête a publié 11 rapports sur les enquêtes ayant permis d'établir que les allégations étaient fondées. Comme nous l'avons vu plus haut, une même plainte peut comporter plusieurs allégations. Les exemples sont classés par la principale allégation sur laquelle porte l'enquête pour chaque plainte. Les rapports de l'Unité d'enquête couvrent largement la fraude dans le cadre des opérations d'achat et de l'exécution des projets (huit), l'exploitation et les abus sexuels (un), les conflits d'intérêt (deux), la fraude (deux) et la protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités. En outre, 3 avis d'enquête ont été rédigés pour des cas qui ne nécessitaient pas un rapport complet ou dans lesquels les allégations n'étaient pas fondées, mais dont les conclusions et/ou les observations devaient être transmises à la Direction. L'objectif de l'Unité d'enquête est de classer les plaintes dans les six mois de leur réception. En 2014, la durée moyenne entre la réception et le classement des plaintes a été de 127 jours (soit moins de cinq mois).

74. La majorité des enquêtes de 2014 se rapportaient à des membres du personnel de la FAO ou à des sous-traitants/soumissionnaires/partenaires d'exécution sur le terrain (où les risques pour l'Organisation ont augmenté parallèlement à la décentralisation en cours depuis peu de temps). Les enquêtes de ce type sont généralement plus gourmandes en ressources (temps de travail et déplacements), comparées à celles qui se déroulent au Siège, et contribuent donc à alourdir la charge de travail d'enquête du Bureau.

75. Le Bureau de l'Inspecteur général a continué de consacrer son attention et ses ressources aux affaires sensibles en Somalie, qui mettaient en cause plusieurs sous-traitants et partenaires d'exécution, avec l'affectation exclusive de l'équivalent d'un enquêteur durant l'année 2014. Un grand nombre des affaires traitées en 2014 étaient liées au volet des opérations d'urgence du programme en Somalie.

76. On trouvera ci-après quelques exemples représentatifs d'affaires classées en 2014 et dont les conclusions ont débouché ou déboucheront probablement sur des mesures disciplinaires prises à l'encontre de membres du personnel de la FAO ou de tiers, selon les cas.

77. Ces exemples ont été choisis parce qu'ils illustraient les principaux problèmes soumis à enquête pour l'année considérée.

- **Affaire n° 1. Représailles** – Dans le contexte d'une enquête sur une allégation de fraude sur les achats, l'Unité d'enquête a reçu une information selon laquelle un superviseur n'avait pas transmis les allégations de fraude concernant son projet au Bureau de l'Inspecteur général ou au Représentant de la FAO, et qu'il avait enfreint la Politique de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités en divulguant l'existence d'une plainte et l'identité du plaignant à la personne mise en cause dans l'allégation de fraude. L'Unité d'enquête a conclu que les allégations étaient fondées et recommandé que des mesures administratives

appropriées soient prises à l'encontre de la personne concernée. Le superviseur a quitté l'Organisation.

- **Cas n° 2: Exploitation et abus sexuels** - L'Unité d'enquête a enquêté sur des allégations selon lesquelles un consultant de la FAO aurait commis des actes ou aurait eu un comportement relevant de l'exploitation et des abus sexuels, portant ainsi atteinte à l'image et aux intérêts de l'Organisation. Aucune ordonnance de protection n'a été recommandée étant donné que les victimes n'ont jamais été identifiées à cause de la longue période qui s'est écoulée entre les faits allégués et leur dénonciation à la FAO. Le Bureau de l'Inspecteur général a interrogé le consultant et les personnes qui auraient été témoins de son inconduite. L'enquête n'a pas permis de recueillir suffisamment d'éléments de preuve pour déterminer si le consultant s'était livré à des actes d'exploitation et d'abus sexuels. Cependant, elle a permis d'établir qu'il avait eu un comportement portant atteinte à l'image et aux intérêts de l'Organisation. L'Unité d'enquête a recommandé que des mesures administratives appropriées soient prises à l'encontre du consultant, qui par la suite a mis fin à sa collaboration avec l'Organisation.
- **Cas n° 3: Fraude sur les achats** - Le Bureau de l'Inspecteur général a rédigé un rapport suite à une enquête sur une allégation de fraude sur les achats concernant l'installation d'ordinateurs pour deux projets. Le Bureau a conclu qu'il n'y avait pas eu de processus d'appel d'offres en bonne et due forme et que deux membres du personnel de la FAO s'étaient rendus coupables d'inconduite, en agissant de manière à favoriser un fournisseur en particulier et en élaborant et traitant par la suite de faux documents d'appel d'offres afin de fabriquer une chronologie retraçable dans les dossiers des achats. Le Bureau a recommandé que des mesures administratives appropriées soient prises à l'encontre de ces deux personnes et la procédure est en cours.
- **Cas n° 4: Protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités/Représailles** - Le Bureau de l'Inspecteur général a reçu des informations indiquant qu'un membre du personnel de la FAO avait subi des représailles d'un ancien membre du personnel de la FAO pour avoir collaboré avec une enquête du Bureau ayant entraîné le départ de cet ancien membre de l'Organisation. Le Bureau a reçu la preuve que le membre du personnel de la FAO avait été visé par une action pénale en diffamation relative à sa collaboration avec le Bureau et que sa sécurité physique avait été menacée. Le Bureau a confirmé l'existence des représailles et recommandé, conformément à la Politique de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités, que le membre du personnel de la FAO bénéficie d'une mesure de protection en étant transféré à un autre poste de manière temporaire. Cette recommandation a été rapidement appliquée par l'Organisation.
- **Cas n° 5: Fraude sur les achats** - Le Bureau de l'Inspecteur général a reçu une plainte indiquant qu'un membre du personnel de la FAO était dans une situation de conflit d'intérêt et de collusion dans le cadre d'une activité d'achat de la FAO. Le Bureau a conclu que cette personne était dans une situation de conflit d'intérêt qu'elle n'avait pas signalé avec deux sociétés ayant signé des contrats avec le projet pour lequel elle travaillait. Il a également conclu que cette personne s'était entendue avec l'une des sociétés mentionnées ci-dessus, au moins dans un cas, en l'aidant à rédiger ses documents d'appel d'offres qui ensuite avaient été envoyés à la FAO. Le Bureau a recommandé que des mesures administratives appropriées soient prises à l'encontre de cette personne qui par la suite a quitté l'Organisation.
- **Cas n° 6: Fraude commise par un tiers dans l'exécution d'un projet** - Le Bureau de l'Inspecteur Général a reçu une plainte accusant une ONG locale qui collaborait à la distribution d'intrants avec la FAO d'avoir présenté des documents frauduleux indiquant que les intrants avaient été distribués alors que ce n'était pas le cas. Le Bureau a confirmé que les intrants n'avaient pas été distribués et a conclu que même si les responsables de l'ONG pouvaient ne pas avoir été au courant des actes commis par leurs employés ou leurs agents, elle était quand même responsable de la nature frauduleuse des documents présentés pour justifier leur demande de paiement. Des mesures sont prises actuellement à l'encontre de cette ONG.
- **Cas n° 7: Fraudes commises par des tiers dans l'exécution de projets** – Le Bureau de l'Inspecteur général a publié un avis d'enquête portant sur les activités en cours concernant la non-exécution de projets et de programmes de la FAO par plusieurs tiers. Cette affaire concernait de faux documents administratifs présentés par plusieurs partenaires d'exécution

comme justificatifs pour des demandes de paiement par la FAO. L'enquête a permis de déterminer qu'en plus de la présentation de faux justificatifs, tous les tiers concernés avaient manqué à leurs obligations contractuelles telles que définies par les contrats qu'ils avaient signés avec la FAO. Grâce aux conclusions du Bureau de l'Inspecteur général, l'Organisation a pu négocier un règlement de 320 000 USD avec l'une des entités concernées par cette affaire.

IX. Inspections et autres services consultatifs

78. Outre les vérifications et enquêtes menées régulièrement suite à des allégations d'inconduite, le Bureau de l'Inspecteur général procède à des inspections sur des thèmes ou manifestations spécifiques dans le but de clarifier les faits ou de fournir des informations qui viendront étayer les décisions prises par la direction. En 2014, il a mené à bien une inspection concernant la distribution urgente d'intrants en Somalie.

79. Il a également participé à différentes initiatives menées au sein de la FAO concernant l'élaboration et l'actualisation de la politique fiduciaire et de la politique en matière d'intégrité de l'Organisation. Plus particulièrement, le Bureau a collaboré à l'actualisation de la politique sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir qui a été finalisée en janvier 2015. Il a également participé à l'élaboration d'une proposition d'un nouveau processus de responsabilité et d'examen des plaintes concernant la protection environnementale et sociale, afin que ce processus soit intégré dans la série des politiques révisées de protection environnementale et sociale de la FAO. Au moment de la rédaction du présent rapport, ce processus était en cours d'examen par la direction.

80. Par ailleurs, le Bureau a répondu à plus de 29 autres demandes d'avis et de services consultatifs de courte durée en 2014. Ces travaux ont englobé des observations et avis sur 15 nouveaux accords de partenariat, l'examen de plusieurs accords relatifs à des projets et des clauses de vérification dans divers projets de contrats conclus avec des bailleurs de fonds.

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

81. Le Conseil de la FAO a approuvé en avril 2011 la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'inspecteur général, laquelle a été intégrée dans la Charte de celui-ci. Conformément à cette politique, les rapports de vérification et les rapports présentant les enseignements tirés des enquêtes publiés depuis le 12 avril 2011 inclus peuvent être consultés par les Représentants permanents ou les personnes désignées par ceux-ci sur demande directe auprès de l'Inspecteur général. En novembre 2012, pour faciliter la mise en œuvre de la politique, le Comité financier a approuvé sa version révisée afin d'autoriser la consultation en ligne des rapports depuis un site distant, et plus seulement dans les locaux du Bureau de l'inspecteur général. Les informations sur les rapports du Bureau de l'Inspecteur général publiés et accessibles dans le cadre de la politique seront régulièrement mises à jour sur le site Web des représentants permanents. Une solution Internet sécurisée a été déployée et configurée en 2013 pour permettre l'accès aux rapports en mode «lecture seule», comme le prévoit la politique. Cinq demandes de consultation en ligne à distance concernant les neuf rapports de vérification ci-dessous ont été soumises par quatre membres en 2014, et ces demandes ont toutes abouti, conformément à la politique en vigueur, et ce dans le respect des délais fixés:

- AUD 1811 – Bureau régional de la FAO pour l'Afrique – Examen des procédures de contrôle financier et administratif
- AUD 2511 – Examen approfondi de la Représentation de la FAO au Zimbabwe
- AUD 3711 - Questions clés concernant les activités de réforme liées à la décentralisation dans les bureaux de terrain
- AUD 2812 - Examen du GRMS à mi-2012
- AUD 1413 - Programme de terrain et opérations de la FAO en Somalie
- AUD 0313 - Vérification du Programme de coopération technique
- AUD 0513 - Examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des normes IPSAS à la FAO
- AUD 1113 – Représentation de la FAO au Cambodge

- AUD 2014 – Rapport complet - Représentation de la FAO au Soudan

82. Il n'y a pas eu de cas où un rapport a été soustrait à la consultation. Dans deux cas, les noms des fournisseurs ont été corrigés, mais sinon aucun des rapports présentés n'a nécessité de réécriture. Ces cas ont été signalés en indiquant le motif au Comité de vérification de la FAO.

XI. Gestion du Bureau de l'inspecteur général

A. Gestion des activités et des capacités internes du Bureau

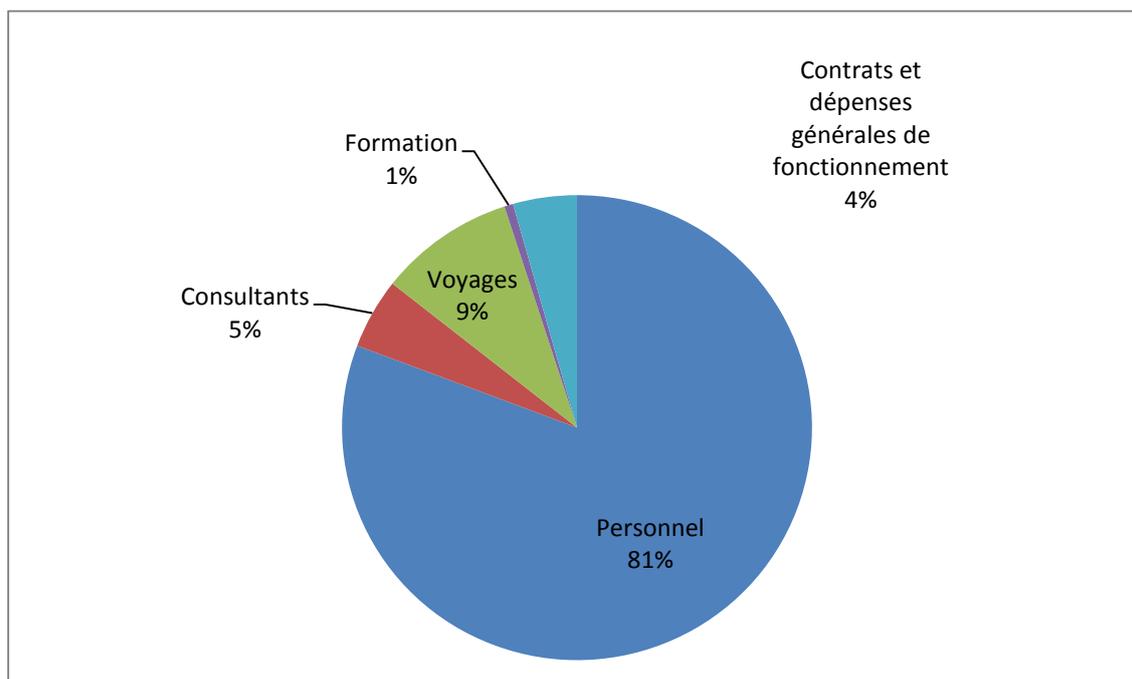
83. Le Bureau de l'Inspecteur général crée de la valeur par la gestion de son personnel, de ses ressources financières, de ses technologies et de ses méthodologies. Ses fonctions de vérification et d'enquête sont soumises à des évaluations externes régulières. Dans le cas des vérifications, ces évaluations sont réalisées tous les cinq ans, conformément aux normes internationales en vigueur. Les recommandations issues de la dernière évaluation, en 2012, ont été pleinement appliquées, mais un contrôle interne à mi-parcours de l'assurance qualité est prévu pour 2015. En ce qui concerne les enquêtes, le même cycle de cinq ans est applicable et la mise en œuvre des recommandations issues de la première évaluation externe, en 2013, est en bonne voie.

Dotation en personnel et budget

84. Au 31 décembre 2014, le Bureau comptait 25 postes approuvés, à savoir celui de l'Inspecteur général, 18 fonctionnaires du cadre organique (dont quatre sont détachés dans chacun des bureaux régionaux, au Caire, à Bangkok, à Accra et à Santiago du Chili) et six postes des services généraux (dont quatre sont attachés aux équipes de vérification ou d'enquête et y remplissent des fonctions d'appui). **L'annexe B** du présent rapport présente la situation des effectifs du Bureau, en précisant la répartition par sexe et par pays, à la fin de l'année 2014. À la fin de l'année, le personnel de classe D et P comprenait neuf hommes et cinq femmes, et toutes les régions y étaient représentées.

85. Au cours de l'année 2014, le Bureau a mis en place l'organisation révisée de son Unité de vérification, dans le cadre de l'allocation budgétaire prévue à cette fin dans le Programme de travail et budget (PTB) 2014-2015. L'Unité de vérification est composée de trois vérificateurs principaux de classe P5 qui relèvent directement de l'Inspecteur général et dirigent les équipes de vérification, au sein desquelles des échanges de personnel sont régulièrement effectués pour répondre à la charge de travail. La rotation du personnel entre le Siège et les postes de vérificateurs régionaux a débuté en 2014: deux titulaires de postes régionaux de longue durée ont été promus ou transférés au sein de l'Unité, au Siège, et un membre du personnel a été transféré du Siège vers un poste régional. L'organisation de l'Unité d'enquête, dirigée par un enquêteur principal de classe P5 relevant directement de l'Inspecteur général, est demeurée inchangée. Les descriptions de postes pour tous les fonctionnaires du cadre organique ont été mises à jour en 2014, en collaboration avec le Bureau des ressources humaines. À la fin de l'année 2014, le Bureau comptait trois postes de vérificateurs (P4 à Bangkok, P3 à Santiago et P2 au Siège) et deux postes d'enquêteurs (P4, P3), vacants. Dans un cas, un transfert de mobilité interne avait été convenu et dans les autres, une procédure de recrutement avait été lancée ou était en attente d'autorisation. Avec l'aide de consultants qualifiés et expérimentés, le Bureau a été en mesure d'atteindre ses objectifs à la fois en ce qui concerne son plan de travail de vérification et le nombre de dossiers d'enquête à traiter. En outre, pour gérer le volume d'enquêtes, le personnel a reçu l'appoint de 86 jours de consultants en plus de ce qui était nécessaire pour compenser les vacances de poste.

86. Le budget du Bureau pour l'exercice biennal 2014-2015 s'élève à 9,1 millions d'USD, les sources de financement provenant essentiellement du programme ordinaire. À la fin de l'année 2014, 50 pour cent du budget environ avaient été dépensés. Les économies découlant des vacances de poste ont été largement compensées par les frais de consultance additionnels. Les ressources du Bureau sont ventilées comme suit:

Figure 9 – Dépenses prévisionnelles 2014

Perfectionnement professionnel

87. Le Bureau de l'Inspecteur général investit lourdement dans le perfectionnement du personnel, l'objectif étant, d'une part, de veiller à ce que celui-ci soit toujours au fait des meilleures pratiques dans les méthodes d'enquête et de vérification et les concepts de gestion et de développement organisationnels et, d'autre part, de renforcer ses compétences linguistiques. Les besoins de formation de chaque collaborateur sont déterminés en début d'année dans le cadre du plan de perfectionnement individuel compris dans le système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). Quant aux besoins plus généraux, ils font l'objet de sessions de formation en groupe, autant que possible en collaboration avec des homologues des autres organisations ayant leur siège à Rome ou d'autres organismes des Nations Unies ou organisations intergouvernementales. L'animateur de la formation du Bureau supervise la mise en œuvre d'un plan de formation élaboré à partir de ces éléments et intégré dans un vaste processus à l'échelle de l'Organisation. Les principales activités de formation menées en 2014 ont été les suivantes:

- Un programme de formation d'une semaine a été organisé pour l'ensemble du personnel du Bureau, avec les activités suivantes: un séminaire d'une journée sur les questions liées aux enquêtes et aux vérifications pour les trois organismes ayant leur siège à Rome; une formation professionnelle aux méthodes de vérification opérationnelle; et une introduction à la sécurité sur le terrain, dispensée par des responsables de la sécurité de la FAO en collaboration avec l'armée italienne.
- Chaque année, certains fonctionnaires de rang supérieur participent à un programme de formation à la gestion et à l'encadrement. Au cours de l'année 2014, un membre du personnel a participé à une formation générale à l'encadrement et une employée a participé au cours «Women in Decision Making», financé par le Groupe consultatif pour la recherche internationale (GCRAI).
- Un vérificateur a participé à un cours de gestion des risques opérationnels organisé par la Banque mondiale.
- Un vérificateur a obtenu le certificat de Professionnel certifié de l'audit des services officiels (Certified Government Auditing Professional, CGAP), après avoir suivi des cours à cette fin.
- Un enquêteur a suivi un cours de formation organisé par l'Office européen de lutte antifraude (OLAF).

- L'enquêteur médico-légal a participé à un cours complet sur le piratage informatique dans le domaine médico-légal, au terme duquel un certificat internationalement reconnu lui a été décerné.

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

88. En 2014, le Bureau a continué de participer pleinement au Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). Ce nouveau système de la FAO fait partie intégrante de la stratégie de l'Organisation en matière de ressources humaines, tout en étant lié à d'autres éléments clés, y compris la gestion des carrières. Des plans de travail annuels, liés aux résultats d'activité du Bureau dans le cadre de planification et de budgétisation de la FAO, ont été définis pour l'ensemble du personnel. Les éléments du processus relatifs à la planification des résultats, à l'évaluation et au perfectionnement facilitent les échanges internes au Bureau au sujet de la performance, et représentent un aspect central des programmes d'amélioration et d'assurance qualité mis en place par celui-ci pour les groupes d'enquête et de vérification.

Appui technologique

89. Le Bureau de l'Inspecteur général utilise des logiciels de gestion des cas et de vérification très répandus, qui renforcent le respect des normes en vigueur et l'efficacité des procédures. Au cours de l'année 2014, la FAO a négocié avec son fournisseur de logiciels de vérification un nouveau contrat qui permettra d'améliorer la maintenance des logiciels et de mettre à jour leurs capacités, et est convenu avec son fournisseur de logiciels de gestion des cas d'une amélioration du système comme suite aux recommandations relatives à l'information issues de l'évaluation externe 2013 de sa fonction d'enquête. Le Bureau a également recours à un logiciel de sécurité spécialisé en appui à sa politique en matière de communication de rapports et aux opérations du Comité d'audit.

Évolution méthodologique: intégrer les questions de parité hommes-femmes dans les activités de vérification interne du Bureau de l'Inspecteur général

90. En 2014, le programme d'évaluation de l'intégration de la problématique hommes-femmes mis au point en 2013 pour la vérification des bureaux de pays a été mis en œuvre pour sept représentations. Le rapport de vérification de chacun de ces bureaux comprenait des conclusions relatives à l'intégration d'une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes dans les programmes de la représentation et formulait des recommandations à l'intention du représentant dans les domaines nécessitant son attention. Étant donné que plusieurs des problèmes recensés appelaient une réponse à l'échelle de l'Organisation, un rapport récapitulatif est en cours d'élaboration, qui reprend les conclusions générales pour les sept bureaux de pays et appelle l'attention des dirigeants sur les points principaux. Le rapport devrait être disponible dans le courant du premier trimestre de 2015. Par ailleurs, dans le cadre du programme de vérification 2014-2015, la mesure dans laquelle la problématique hommes-femmes est intégrée dans le cadre stratégique révisé fait l'objet d'une évaluation. Les résultats sont examinés en consultation avec la Division de la protection sociale et un rapport sera publié, lui aussi au premier trimestre 2015.

Programme d'assurance qualité et d'amélioration des enquêtes

91. Une évaluation externe de la fonction d'enquête a eu lieu en juin 2013. Globalement, les conclusions de cette évaluation étaient que le Bureau de l'Inspecteur général respectait les normes internationales relatives aux enquêtes, et étaient positives en ce qui concerne la gestion des cas, la documentation et l'établissement de rapports. À la fin de l'année 2014, la plupart des recommandations issues de cette évaluation avaient été appliquées; pour les autres, les mesures de suivi adoptées sont supervisées par le Comité d'audit de la FAO.

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

Coordination avec les autres organes de contrôle de la FAO et le Bureau de la déontologie/du médiateur

92. Durant l'année, le Bureau s'est régulièrement concerté avec le Bureau de l'évaluation (OED) et le Commissaire aux comptes afin d'examiner les plans de travail respectifs et de s'assurer qu'ils ne prévoient pas d'exams risquant de se chevaucher inutilement; il s'agissait également d'aider ces deux entités à planifier les tâches qui leur étaient dévolues. Le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes sont habituellement mis en copie de tous les rapports de vérification interne et les réunions ont lieu au niveau opérationnel au sujet de différentes tâches, lorsque la planification des activités et des tâches est concernée. Lors de la définition des différentes missions d'audit, le Bureau a examiné et pris en compte les problèmes et recommandations que le Commissaire aux comptes avait présentés à la Direction dans ses lettres d'observations et ceux que le Bureau de l'évaluation avait recensés dans ses rapports d'évaluation.

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

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

94. À la fin de l'année 2014, avec le soutien de KPMG Advisory S.p.A., les services de la vérification interne des comptes des trois organismes ayant leur siège à Rome ont procédé à une vérification conjointe des activités de l'Équipe chargée des achats communs, créée en 2010 et chargée de lancer des appels d'offre conjoints pour les biens et les services utilisés couramment dans les sièges respectifs des trois organisations. Les résultats de cette vérification sont présentés dans le présent rapport annuel.

95. L'édition 2014 de la session annuelle commune rassemblant l'ensemble des personnels chargés des fonctions de vérification, d'inspection et d'enquête dans les trois organismes ayant leur siège à Rome a été organisée par le Bureau de l'Inspecteur général afin de renforcer la coopération, les interactions et la constitution de réseaux, ainsi que les échanges de renseignements à jour entre les organismes participants. Une cinquantaine de fonctionnaires ont assisté à la réunion de cette année. Cette manifestation, qui s'est tenue sur une journée, a donné lieu à deux exposés présentés par des intervenants extérieurs et à des séances en petits groupes devant permettre aux participants des sections de vérification et d'enquête d'aller plus loin dans l'examen des questions d'intérêt commun et des possibilités de coordination.

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

96. Le Bureau est demeuré un membre actif des réseaux professionnels de vérification et d'enquête existant dans le système des Nations Unies et dans le secteur plus large des organisations internationales. Ces réseaux sont des sources d'informations qui permettent au Bureau de travailler plus efficacement, offrent des possibilités d'améliorer la couverture des programmes de gestion conjoints et constituent une base pour le développement des fonctions d'enquête et de vérification dans l'ensemble du système des Nations Unies et des secteurs intergouvernementaux.

97. Donnant suite à la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination a décidé d'accorder la priorité aux vérifications internes communes à l'échelle du système des Nations Unies. Les services de vérification des organismes des Nations Unies, y compris le

Bureau de l'Inspecteur général, donnent suite collectivement à cette décision par le biais de leur réseau professionnel UN-RIAS².

98. En 2014, les Services de la vérification interne des comptes de la FAO, du PNUD et du PNUE ont procédé à un examen conjoint du Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées au déboisement et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (programme ONU-REDD). Ils ont pour ce faire procédé en trois étapes. D'abord, ils se sont intéressés à la mise en œuvre des programmes nationaux dans les différents pays. Ensuite, ils se sont concentrés sur l'appui fourni par chaque organisme aux actions REDD+ nationales, au niveau institutionnel. Les résultats de ces deux étapes sont disponibles dans les rapports individuels des Services de la vérification interne et, pour la composante FAO, dans une section précédente du présent rapport annuel. La troisième étape de la vérification, qui sera achevée en 2015, portera sur la mise en œuvre et la coordination générales et interinstitutions du programme mondial ONU-REDD par le secrétariat d'ONU-REDD, situé à Genève, et les trois organisations participantes. La vérification conjointe est dirigée par le Bureau de l'Inspecteur général.

99. En outre, une vérification conjointe de l'initiative «Unis dans l'action» au Malawi a été entreprise par plusieurs services de la vérification interne de l'ONU au début de l'année 2015; et le rapport de la vérification de l'initiative «Unis dans l'action» au Pakistan, menée en grande partie en 2013, a été achevé en 2014 et est présenté dans le présent rapport annuel.

100. La mise en place d'un cadre global commun consolidé des Nations Unies pour les vérifications, qui vient remplacer divers dispositifs créés à des fins spécifiques, a été achevée par UN-RIAS en 2014. Au cours de cette même année, UN-RIAS a également travaillé avec les parties concernées du système des Nations Unies, d'une part, pour mettre en place une analyse plus systématique de la population concernée par les programmes conjoints au sein du système ainsi qu'une analyse de risque, en vue d'éclairer l'établissement de priorités pour le travail de vérification conjoint; et d'autre part, sur les éléments de supervision des nouvelles directives pour la programmation conjointe et les modèles de contrat. Les travaux sur les nouveaux modèles de contrats se poursuivront en 2015.

101. Au cours de l'année 2014, UN-RIAS a également fourni des conseils au groupe de travail chargé d'élaborer un modèle de référence pour la gestion du risque, le contrôle et la responsabilité au sein du système des Nations Unies, et a souscrit à la version finale adoptée par le Comité de haut niveau sur la gestion de l'ONU en octobre 2014. Ce modèle, basé sur le principe des «trois lignes de défense», aujourd'hui largement utilisé dans de nombreux pays, servira de cadre commun pour les acteurs internes et externes des organismes des Nations Unies dans ces domaines.

102. Le Bureau de l'Inspecteur général a participé à la quarante-cinquième réunion plénière du RIAS et à la huitième réunion d'UN-RIAS, qui se sont tenues en septembre 2013 à la Banque mondiale et ont marqué la fin d'un mandat de l'Inspecteur général en tant que coprésident de la réunion plénière du RIAS. L'Inspecteur général a été reconduit aux postes de coprésident d'UN-RIAS pour 2014-2015 et responsable de la coordination du réseau avec le Comité de haut niveau sur la gestion et ses différents réseaux professionnels.

103. En octobre 2014, l'Inspecteur général et l'Enquêteur principal ont participé à la quinzième Conférence des enquêteurs internationaux, organisée en Italie par l'Office européen de lutte anti-fraude (OLAF). Cette conférence annuelle rassemble les fonctions d'enquête des organisations de l'ONU, des banques de développement multilatérales et d'autres organisations intergouvernementales telles que l'Office européen de lutte anti-fraude. Plus de 120 spécialistes des organisations membres ont participé à la Conférence. L'Enquêteur principal, qui est membre du secrétariat organisateur de la Conférence, a joué le rôle de modérateur pour une session extraordinaire consacrée aux vérifications externes.

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

104. La Conférence a approuvé les principes et directives à caractère général pour la réalisation de vérifications externes par les bureaux d'enquête, qui avaient été élaborées par un groupe de travail composé de représentants de divers organismes, y compris la FAO.

105. En marge de la Conférence, un nouveau réseau professionnel des services d'enquête des organismes de l'ONU (UN-RIS), dont le Bureau de l'Inspecteur général est membre, s'est réuni pour la première fois. Depuis sa création, le réseau s'emploie à apporter sa contribution aux débats en cours au sein du système des Nations Unies concernant le partage d'informations sur les partenaires d'exécution entre institutions dans le contexte des enquêtes, fournissant des données sur la mise en place de systèmes de sanctions à l'encontre des fournisseurs au sein du système des Nations Unies, ainsi que sur les domaines méthodologiques et pratiques dans lesquels une harmonisation entre les différents services d'enquête de l'ONU serait bénéfique. Ces informations éclaireront l'élaboration du programme d'UN-RIS pour 2015.

Répartition par catégorie des risques couverts en 2014

Catégorie	Sous-catégorie	Catégorie vérifiable	Élevés	Moyens
01. Gouvernance	Politique relative à la problématique hommes-femmes	Politique relative à la problématique hommes-femmes	(1)	
	Résultats de la direction de haut niveau	Mise en œuvre des recommandations	1	
	Gestion en matière d'éthique	Gestion en matière d'éthique		1
	Système de contrôle interne	Procédures administratives et contrôles internes dans les bureaux décentralisés	2	
02. Gestion stratégique	Décentralisation	Décentralisation		(1)
	Planification stratégique	Planification stratégique	2	1
	Structure de l'Organisation	Structure de l'Organisation	1	
	Partenariats	Partenariats	1	
03. Planification, budgétisation et rapports	Planification et budgétisation	Programme de travail et budget	2	
	Gestion de la performance et rapports	Gestion axée sur les résultats		1
	Planification et budgétisation	Gestion du budget	1	
04. Financial Management	Comptabilité	Contrôles comptables dans les bureaux décentralisés		2
	Procédures de contrôle financier	Avances / Sorties de fonds effectuées par les bureaux décentralisés / Autorisation des budgets de terrain	2	1
	Trésorerie	Gestion des mouvements de trésorerie (bureaux décentralisés)		1
05. Ressources humaines	Gestion des ressources humaines hors personnel	Gestion des ressources humaines hors personnel (bureaux décentralisés)	1	1

06. Achats, gestion des actifs et des installations	Gestion des actifs	Gestion des actifs dans les bureaux décentralisés	1	1
	Achats	Unité conjointe chargée des achats (organismes ayant leur siège à Rome)		2
		Achats pour les unités hors Siège		2
		Protocoles d'accord (bureaux décentralisés)		2
		Planification des achats	1	1
		Gestion des contrats		3
07. Services administratifs et autres services	Services administratifs	Centre des services communs		(1)
	Autres services	Groupement d'achats		1
	Autres services	Mutuelle de crédit		1
	Respect des politiques et procédures administratives	Respect des politiques et procédures administratives	1	
	Gestion des voyages	Désaccord sur le coût des voyages de service		2 + (1)
09. Gestion des technologies et systèmes d'information	Fourniture et assistance	Formation en matière de TI		1
		Sécurité informatique	1	
		Définition et gestion des niveaux de service	1 + (1)	
	Acquisition et mise en œuvre	Gestion du changement		(2)
	Planification et organisation	Gestion des ressources humaines relatives aux TI	(1)	
10. Sûreté, sécurité et poursuite des activités	Sécurité	Sécurité sur le terrain	1	

11. Gestion des bureaux décentralisés	Gestion des bureaux décentralisés	Administration des principaux contrats (agence de voyages, entretien des bâtiments, services de nettoyage et du courrier)		1
		Stratégie des bureaux décentralisés	1	1
		Structure des bureaux décentralisés	3	5
		Personnel fourni par le gouvernement		1
12. Cycle du programme de terrain	Élaboration et approbation des projets	Élaboration et approbation des projets	3	2
	Gestion et exécution des projets	Gestion et exécution des projets d'urgence	(2)	
		Demandes de SAT		(1)
		Gestion et exécution des projets		1
	Suivi des projets	Distribution d'intrants	1	
		Suivi des projets	3	
13. Programmes et projets spéciaux, réformes	Programmes et projets spéciaux	Programme ONU-REDD, Division du Centre d'investissement	1	1
	Réformes	Transformation de la FAO, décentralisation de la Division des urgences et de la réhabilitation		2 + (1)
TOTAL			31	38

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

Bureau de l'Inspecteur général

Rapports publiés en 2014 au titre de la politique de la FAO en matière de communication

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

Objet	Rapports
Progrès dans la mise en œuvre des normes IPSAS au sein de la FAO	AUD 0314
Système mondial de gestion des ressources	AUD 0414
Inventaire physique du Groupe d'achats du personnel pour 2013	AUD 1014
Examen de portée limitée des activités de publication de la FAO	AUD 1114
Examen du recrutement et de la gestion des représentants de la FAO	AUD 1314
Évaluation des risques liés à la formation du personnel	AUD 1414
Gestion financière et des ressources humaines de la Division du Centre d'investissement de la FAO	AUD 2814

Rapports de vérification des activités décentralisées

Objet	Rapports
Vérifications thématiques	
Rapport récapitulatif des vérifications des pratiques administratives et de la gestion financière des bureaux de pays de la FAO réalisées en 2012 et 2013	AUD 0514
Vérification conjointe du programme «Unis dans l'action» au Pakistan	AUD 1514
Bureaux régionaux et sous-régionaux et bureaux de liaison	
Examen approfondi: Bureau du Représentant de la SFS/FAO au Zimbabwe	AUD 0214
Vérification financière et administrative: Bureau de liaison, New York	AUD 0914
Bureau sous-régional de la FAO pour l'Amérique centrale et Bureau du Représentant de la FAO au Panama	AUD 1714
Examen approfondi: Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique orientale et Bureau du Représentant de la FAO en Éthiopie	AUD 1814
Bureaux des représentants de la FAO et programmes et projets associés	
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau du Représentant de la FAO au Lesotho	AUD 0114
Bureau du Représentant de la FAO au Swaziland - finance et administration	AUD 0614
Examen approfondi: Bureau du Représentant de la FAO au Burkina Faso	AUD 0714
Vérification du programme de la FAO en Arabie saoudite	AUD 0814
Examen approfondi: Bureau du Représentant de la FAO au Viet Nam	AUD 1214

Objet	Rapports
Vérification du programme ONU-REDD, des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau du Représentant de la FAO en Zambie	AUD 1614
Examen approfondi: Bureau du Représentant de la FAO au Kenya	AUD 1914
Examen approfondi: Bureau du Représentant de la FAO au Soudan	AUD 2014
Examen financier et administratif: Bureau du Représentant de la FAO en République du Congo	AUD 2114
Programme national ONU-REDD au Viet Nam	AUD 2214
Examen approfondi: Bureau du Représentant de la FAO au Nigéria	AUD 2314
Examen approfondi: Bureau du Représentant de la FAO en Tanzanie	AUD 2414
Vérification du programme ONU-REDD, des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau du Représentant de la FAO au Cambodge	AUD 2514
Examen approfondi: Bureau du Représentant de la FAO en Bolivie	AUD 2614
Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Bureau du Représentant de la FAO au Cameroun	AUD 2714
Vérification approfondie: Bureau du Représentant de la FAO aux Philippines	AUD 2914
Programme et opérations - Rapport récapitulatif	AUD 3014
Vérification approfondie: Bureau du Représentant de la FAO au Myanmar	AUD 3114
Programme ONU-REDD - volet FAO	AUD 3214
Examen des arrangements postérieurs à la mise en œuvre du GRMS dans les	AUD 3314

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

Objet	Rapports publiés
Aucun	

Résumé des résultats des rapports de vérification des bureaux décentralisés, publiés en 2014³

Examens thématiques

AUD 3014 - Rapport sur les problèmes de gestion des programmes et des opérations relevés dans les vérifications des bureaux de pays réalisées en 2012 et en 2013.

Ce rapport du Bureau de l'Inspecteur général inaugure une série de synthèses périodiques des constatations des vérifications portant sur la gestion des programmes et des opérations dans les bureaux de pays, ces questions étant couvertes de façon plus systématique dans les évaluations depuis 2012. Ces synthèses feront pendant à celles concernant la gestion financière et les pratiques administratives dans les bureaux de pays. Le Bureau de l'Inspecteur général a identifié, en consultation avec la direction de la FAO, 28 critères de contrôle pour les vérifications des programmes et des opérations des bureaux de pays. Ces critères s'articulent autour de quatre grands axes: 1) plaidoyer et liaison; 2) programmation par pays; 3) gestion du programme de terrain; et 4) opérations du programme de terrain. Des vérifications portant sur les programmes et les opérations ont été entreprises dans 16 pays durant l'exercice 2012-13. Le présent rapport récapitulatif résume les principales constatations et formule huit recommandations générales.

Globalement, les vérificateurs ont jugé satisfaisants 90 pour cent des critères de contrôle des activités de plaidoyer et de liaison, 75 pour cent des critères relatifs aux programmes de pays, 65 pour cent des critères de contrôle relatifs à la gestion du programme de terrain, et 62 pour cent de ceux concernant les opérations du programme de terrain. Alors que les activités de plaidoyer et de liaison sont jugées très satisfaisantes, les travaux doivent être poursuivis pour définir des mesures des résultats escomptés dans ce domaine. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général estime que l'Organisation devrait analyser la manière dont les bureaux de pays fonctionnent dans des environnements nouveaux ou en évolution rapide. La majorité des problèmes identifiés lors des missions de vérification devraient être atténués par les mesures introduites au cours des deux dernières années pour améliorer les activités de formation et d'orientation sur la programmation par pays, comme la création du site intranet «FAOR Community and Programme», ainsi que par la proposition de créer une «Académie de la FAO» élargie. Les défaillances couramment signalées concernant la gestion et les opérations du programme de terrain découlaient souvent d'une mauvaise planification des projets et d'un suivi insuffisant dans les bureaux de pays, ainsi que de l'absence de redevabilité en cas de non-conformité des contrôles dans les pays et aux autres niveaux. Le présent rapport examine les causes et les conséquences des carences identifiées et recommande s'il y a lieu des mesures de gestion supplémentaires pour corriger les déficiences systémiques persistantes dans les bureaux de terrain. Le Bureau de l'Inspecteur général a également pris acte des bonnes pratiques de certains bureaux de pays qui pourraient être répliquées ailleurs.

Le Bureau de l'Inspecteur général reconnaît que la Direction de la FAO a pris conscience de bon nombre des défaillances constatées dans les bureaux de pays. Sous la direction du Directeur général adjoint (Opérations) et en concertation étroite avec les représentants ou sous-directeurs régionaux, les principales unités du siège introduisent actuellement des améliorations pour résoudre de nombreux problèmes qui requièrent l'attention de l'Organisation. Le Rapport d'évaluation du Programme de 2013 et de récentes évaluations des bureaux régionaux et nationaux ont signalé plusieurs carences similaires.

Ce rapport établit une référence pour évaluer les progrès grâce aux appréciations futures, tester la validité des contrôles, et évaluer les améliorations apportées pour corriger les défaillances systémiques. Le Bureau de l'Inspecteur général a fait huit recommandations au Directeur général

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

adjoint (Opérations), ainsi qu'aux directeurs des bureaux de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources; des finances; et des ressources humaines.

Bureaux régionaux et sous-régionaux et bureaux de liaison

AUD_0214: Vérification approfondie du Bureau sous-régional pour l'Afrique australe - Représentation de la FAO au Zimbabwe

Durant la période considérée, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que, alors qu'il existait d'autres possibilités de renforcer les communications et la visibilité, le Coordonnateur sous régional et le Représentant de la FAO faisaient preuve de dynamisme dans leurs fonctions de représentation, les relations avec les parties prenantes et la mobilisation des fonds.

La mise en œuvre du cadre de programmation par pays (CPP) actuel, le premier du genre, établi en fonction des principales priorités du gouvernement, pourrait être entravée du fait que la stratégie de mobilisation des ressources prévue pour couvrir un important déficit de financement n'a pas été appliquée et que la fonction de suivi et d'établissement de rapport sur le cadre de programmation par pays n'a pas été mise en œuvre. Le programme de terrain est dans une large mesure réussi, grâce à la supervision étroite du Coordonnateur sous-régional et du Représentant de la FAO, malgré quelques retards dans la mise en œuvre de projets financés par certains donateurs. Les opérations futures bénéficieront de l'intégration complète des opérations d'urgence et de développement. Par ailleurs, le Coordonnateur sous-régional et le représentant de la FAO pourraient gérer conjointement et de manière intégrée les fonds mis à la disposition du bureau de pays au titre du Programme ordinaire, des services d'appui administratif et opérationnel (SAO) et des projets afin de réduire les coûts, de renforcer l'efficacité et d'utiliser de façon plus rationnelle le personnel disponible. Une attention accrue pour l'anticipation des risques lors de la planification des projets, la réduction des retards dans l'exécution et l'adoption de mesures correctives amélioreront la rapidité de la mise en œuvre.

La vérification a formulé dix recommandations et recensé un problème de conformité concernant le plaidoyer, la programmation, et les opérations. Le Coordonnateur sous-régional et le Représentant de la FAO avaient accepté les recommandations du Bureau de l'Inspecteur général et pris des mesures pour les appliquer.

Des pratiques ont été jugées «déficientes» ou «gravement déficientes» dans l'ensemble des opérations financières et administratives examinées. Les défaillances identifiées concernaient notamment des domaines essentiels tels que les contrôles généraux de gestion, la comptabilité, la gestion des actifs, les achats et la gestion des protocoles d'accord, les opérations de banque et de caisse, les sorties de fonds, les ressources humaines et les déplacements.

Les vérificateurs ont fait 19 recommandations et recensé 17 problèmes de conformité à régler pour corriger les défaillances et les lacunes dans le domaine des finances et de l'administration. Le Coordonnateur sous-régional et le Représentant de la FAO ont accepté les mesures recommandées et pris des dispositions pour les mettre en œuvre.

En ce qui concerne la technologie de l'information, le Bureau de l'Inspecteur général a recommandé un plan de reprise après sinistre et une sauvegarde hors site. Par ailleurs, il a formulé des recommandations concernant la sécurité des bureaux.

AUD_0914: Bureau de liaison à New York: Vérification financière et administrative

Le Bureau de l'Inspecteur général a jugé l'environnement de travail positif et pris acte de l'existence d'un plan de travail avec des activités à l'appui de son mandat. Les contrôles portant sur les actifs, les paiements, la gestion de la trésorerie et les voyages étaient adéquats.

La séparation des fonctions financières et administratives, souhaitable du point de vue des contrôles, était insuffisante; le bureau avait une marge de manœuvre limitée sur ce point, compte tenu de la petite taille de l'équipe en charge de l'administration, mais il était possible d'introduire quelques changements que le Bureau de l'Inspecteur général a recommandés.

Un renforcement de la formation était nécessaire, notamment sur les politiques d'achats. Suite au déploiement du système mondial de gestion des ressources (GRMS), la direction a sollicité une formation spécialement adaptée aux besoins du personnel du bureau sur les questions budgétaires et les procédures d'achats. Cette demande a été acceptée.

Le rapport de vérification a fait trois recommandations et recensé 13 problèmes de conformité à régler pour remédier aux défaillances et aux lacunes dans le domaine des finances et de l'administration. La Direction du bureau a accepté les mesures recommandées et commencé à les mettre œuvre durant la mission de vérification.

AUD 1714 - Bureau sous-régional de la FAO pour l'Amérique centrale et Représentation de la FAO au Panama

Le gouvernement et les institutions des Nations Unies concernées ont indiqué au Bureau de l'Inspecteur général que les efforts de liaison et de plaidoyer déployés par la FAO dans le pays et dans la sous-région devaient être renforcés. La mise en œuvre du Cadre de programmation de pays récemment signé avançait de façon satisfaisante. Toutefois, le bureau continuait à être confronté au problème critique de la mobilisation des ressources.

La gestion du programme de terrain a été jugée déficiente. Le bureau n'avait pas de chargé de programme pour superviser et gérer de façon stratégique les aspects programmatiques aux niveaux sous-régional et national, et le Coordonnateur sous-régional devait améliorer le suivi de l'avancement des activités des projets, y compris pour les projets régionaux ayant des répercussions au Panama.

Les opérations du programme de terrain concernant les trois projets initialement retenus pour la vérification étaient satisfaisantes et les parties prenantes estimaient que les compétences techniques du bureau étaient excellentes. Le Programme ONU-REDD, mené conjointement avec deux autres institutions des Nations Unies, avait bien avancé sur les activités relevant de la responsabilité directe de la FAO. Les principaux défis pour le futur sont la durabilité et le financement ultérieur des activités pour préserver les acquis et les résultats du programme. Un projet supplémentaire a été retenu pour la vérification: ce projet conjoint des Nations Unies a été un échec, les institutions concernées des Nations Unies n'ayant pas réussi à travailler ensemble, selon le principe de l'unité d'action.

L'intégration des considérations de parité hommes-femmes a été jugée déficiente. Le bureau n'avait ni point de contact pour les questions de parité, ni stratégie globale pour l'intégration de ces questions, ni stratégie de gestion des connaissances spécifiquement axée sur la parité. Les questions de parité n'étaient pas systématiquement prises en compte dans les projets et lorsque des éléments de cette problématique étaient appliqués, le suivi des ressources et la communication des résultats obtenus dans ce domaine laissaient à désirer.

Le rapport de vérification des comptes comprend 18 recommandations et signale deux problèmes de conformité à régler pour corriger les défaillances de la gestion des programmes et des projets.

Les contrôles financiers et administratifs ont été qualifiés de globalement satisfaisants. Le bureau a considérablement amélioré ses opérations depuis la vérification précédente. Pour autant, des défaillances subsistent notamment au niveau des contrôles généraux de gestion, des actifs et des comptes créditeurs.

La direction du bureau a accepté les cinq recommandations et les sept problèmes de conformité identifiés dans le domaine des finances et de l'administration, et elle avait commencé à mettre en œuvre les mesures recommandées.

AUD 1814 – Vérification approfondie: Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique orientale et Représentation de la FAO en Éthiopie

Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que la planification du programme et les opérations du bureau de pays étaient gérées de façon satisfaisante. La Représentation de la FAO en Éthiopie collaborait activement avec l'ensemble des parties prenantes dans le cadre de l'élaboration des stratégies et des opérations. Grâce à la fusion de ses unités des secours d'urgence et de développement, la Représentation était mieux à même de fournir un appui technique au programme de terrain. La structure organisationnelle a été modifiée et les procédures connexes étaient en cours de révision pour

renforcer la gestion des projets. Il était toutefois nécessaire de i) renforcer la fonction de suivi, ii) obliger les directeurs de projets à rendre mieux compte de leur exécution, iii) renforcer le contrôle exercé par le Coordonnateur sous-régional et le Représentant de la FAO sur le programme de terrain, et iv) gérer activement les risques opérationnels identifiés par ces derniers.

Le Bureau sous-régional a fourni un appui technique aux pays de la sous-région, y compris à l'Éthiopie. Le Bureau de l'Inspecteur général a toutefois constaté que bien que les priorités du bureau aient été planifiées et budgétisées comme il convient au début de l'exercice biennal ou de l'année, le suivi était insuffisant. Il a également noté que deux postes clés dans les domaines des sols et de la production agricole étaient vacants depuis plus de douze mois, ce qui réduisait l'éventail des compétences du bureau.

En ce qui concerne les échanges de services entre le bureau de pays et le bureau sous-régional pour l'Afrique orientale, le Bureau de l'inspecteur général a noté que la gestion des techniques de l'information et la conformité aux règles de sécurité informatique étaient satisfaisantes; pour autant certains processus financiers et administratifs devaient être améliorés, en particulier les contrôles généraux de gestion, la comptabilité, la gestion des actifs et la gestion des ressources humaines.

Les vérificateurs ont fait vingt-quatre recommandations qui ont été acceptées par le Coordonnateur sous-régional et par le Représentant de la FAO.

Représentations de la FAO et programmes et projets associés

AUD_0114: Vérification de la gestion financière et des pratiques administratives: Représentation de la FAO au Lesotho

Globalement, le Bureau de l'inspecteur général a estimé que la Représentation avait des dispositifs de contrôle insuffisants et que des améliorations notables devaient être apportées dans la plupart des domaines financier et administratif. Les déficiences de l'environnement de contrôle étaient pour une large part imputables au manque de formation et de supervision du personnel. Les principaux problèmes signalés étaient l'absence de plan de lutte contre la fraude; le contrôle insuffisant de l'utilisation à des fins personnelles des ressources de l'Organisation; les erreurs de comptabilité; les lacunes dans l'enregistrement des actifs; les procédures de sélection des fournisseurs insuffisamment documentées; l'absence de plan d'achats annuel et de systèmes de suivi des contrats; l'insuffisance des contrôles des sorties de fonds et l'absence d'un système de suivi adéquat pour les avances et les remboursements fiscaux; l'insuffisance des contrôles portant sur les procédures de sélection et d'évaluation des ressources humaines hors personnel et sur les voyages; et l'absence de mise à jour des descriptions des fonctions du personnel et des lignes hiérarchiques.

Par ailleurs, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que les systèmes d'archivage des documents et la séparation des fonctions devaient être améliorés. Les vérificateurs ont fait 16 recommandations, recensé 24 problèmes de conformité à régler pour corriger les lacunes et les déficiences dans tous les domaines administratifs et financiers, un problème de conformité aux normes de sécurité, et deux autres concernant les contrôles informatiques. Le Représentant de la FAO a accepté les recommandations et commencé à les appliquer.

AUD 0614 - Représentation de la FAO au Swaziland: Vérification financière et administrative

Des pratiques ont été jugées «déficientes» ou «gravement déficientes» dans plusieurs domaines, tels que les contrôles de l'utilisation des ressources de l'Organisation; la comptabilité; la gestion des actifs; les achats et les protocoles d'accord avec les partenaires, les sorties de fonds et les contrôles des avances.

Le rapport a formulé 16 recommandations et recensé 10 problèmes de conformité à régler pour corriger les défaillances signalées. Les recommandations ont été acceptées par le Représentant de la FAO qui avait déjà commencé à les appliquer.

AUD 0714: Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Burkina Faso

Les principaux partenaires avec lesquels se sont entretenus les vérificateurs reconnaissent la contribution de la Représentation et de son personnel, et l'exécution du programme de terrain était d'une manière générale satisfaisante. Les points signalés à l'attention sont la nécessité de renforcer les capacités des partenaires et d'achever l'intégration de l'unité des secours d'urgence au sein de la Représentation.

La gestion financière et les pratiques administratives de la Représentation ont été jugées globalement satisfaisantes. Pour autant elle doit améliorer ou renforcer encore ses contrôles internes notamment en ce qui concerne les utilisations à des fins personnelles des ressources de l'Organisation, l'exactitude des écritures comptables, les états de rapprochement des données concernant les actifs, le suivi des versements anticipés; la bonne application des contrats avec des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaires et la documentation du processus de sélection, les demandes de remboursement des frais de voyage et les rapports de fin de mission pour les avances sur frais de déplacements locaux et la planification des achats. Les vérificateurs ont identifié onze recommandations et dix problèmes de conformité à régler pour remédier à ces déficiences et à ces lacunes. Le Bureau de l'inspecteur général a également fait deux recommandations en matière de sécurité et une autre concernant les pratiques de sauvegarde des données informatiques. Le représentant de la FAO a accepté toutes les recommandations et commencé à les appliquer.

AUD 0814 - Vérification du Programme de la FAO en Arabie saoudite

La vérification était spécifiquement axée sur deux aspects: i) le cadre opérationnel de l'unité de la coordination du programme et la gestion de la mise en œuvre du programme; et ii) les pratiques et les procédures de contrôle dans le domaine de la gestion financière et administrative.

Le Bureau de l'inspecteur général a constaté que, depuis la dernière vérification, l'unité de la coordination du programme avait d'une manière générale amélioré la gestion et la coordination de la mise en œuvre du programme, ainsi que les contrôles financiers et administratifs. Toutefois, d'importants points faibles subsistent et doivent être corrigés. L'unité doit notamment i) mettre en place le Comité de programme conjoint, comme prévu dans le Mémoire d'accord; ii) ajuster le descriptif et le plan de travail du projet de manière à inclure toutes ses activités; iii) renforcer le suivi de la mise en œuvre des projets grâce à des mises à jour régulières du cadre logique; et iv) accélérer le recrutement des consultants internationaux.

Les contrôles financiers et administratifs se sont sensiblement améliorés depuis la dernière vérification. Néanmoins, des améliorations supplémentaires doivent être apportées afin de garantir la pleine conformité des contrôles, de réduire les inefficiences et de garantir une protection adéquate des ressources. Il conviendrait en particulier d'établir, en concertation avec le gouvernement, des lignes directrices concernant les recettes générées par les projets du Programme et les responsabilités de la FAO en la matière; les recettes ne provenant pas de la FAO ne devraient pas être mélangées avec les fonds du Programme; la planification des achats et l'établissement d'une liste des fournisseurs devraient être achevés; l'exécution des bons de commande devrait être suivie; les postes vacants à l'unité de la coordination du programme devraient être pourvus; le personnel devrait être recruté par voie de concours; et les heures supplémentaires ne devraient être payées qu'aux membres du personnel qui y ont droit.

Le Bureau de l'inspecteur général a fait 17 recommandations et signalé deux problèmes de conformité à régler pour améliorer l'efficacité et l'efficience du cadre opérationnel de l'unité de la coordination du programme et la gestion de la mise en œuvre du programme, ainsi que ses contrôles administratifs et financiers. En outre, trois recommandations figurant dans le précédent rapport du Bureau de l'inspecteur général, publié en 2008, n'ont pas encore été appliquées. Le Bureau de l'Inspecteur général a invité l'unité à redoubler d'efforts pour mettre sur pied le Comité de programme conjoint comme prévu, et examiner avec le ministère de l'agriculture les contraintes qui empêchent d'atteindre l'objectif fixé pour les programmes en matière de dotation en personnel de nationalité saoudienne

AUD 1214 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Viet Nam

Le Bureau de l'inspecteur général a constaté qu'il fallait s'attacher davantage à renforcer la visibilité de la FAO pour aider le gouvernement à atteindre ses objectifs de développement, tout en notant que ce serait difficile, compte tenu du principe d'unité d'action préconisé par les Nations Unies, qui dissuade les institutions d'entreprendre des activités de liaison unilatérales.

La mise en œuvre du Cadre de programmation de pays récemment signé était censée démarrer rapidement, mais il fallait d'abord planifier les étapes du suivi et de la mobilisation des ressources pour garantir l'efficacité et l'efficience du programme national. L'une des principales difficultés sera de mobiliser des ressources compte tenu de la marge de manœuvre étroite autorisée par l'approche «Unis dans l'action» au Viet Nam.

En ce qui concerne la gestion du programme de terrain, de graves déficiences dans la structure et les opérations de la Représentation appellent une attention immédiate. Le Représentant de la FAO doit non seulement restructurer le bureau pour intégrer l'unité du Centre d'urgence pour la lutte contre les maladies animales transfrontières (ECTAD), mais aussi prendre des mesures pour doter l'unité du programme d'un dirigeant, adopter des processus pour le suivi du programme du terrain et améliorer les relations de travail, et exiger que les projets soient mieux formulés pour corriger les défaillances de la planification qui ont une incidence négative sur la performance et la mise en œuvre des projets.

Les opérations du programme de terrain, évaluées grâce à une vérification portant sur trois projets sélectionnés, ont été jugées déficientes. Plusieurs problèmes découlent de la formulation incomplète ou imprécise des projets, notamment du manque de données de référence sur les indicateurs de performance ou de l'absence de critères d'éligibilité des bénéficiaires. En outre, l'absence de dirigeant dans l'unité du programme explique en partie les dépenses excessives de deux projets et le manque de définition claire des rôles et des responsabilités. Le rapport de vérification contenait dix recommandations et signalait un problème de conformité à régler pour surmonter les défaillances indiquées; le Représentant de la FAO a commencé à mettre en œuvre les mesures recommandées.

Les contrôles financiers et administratifs sont jugés déficients dans l'ensemble. Faute d'une gestion attentive, la structure de contrôle est devenue inefficace, ce qui s'est traduit par un grand nombre de défaillances au niveau des contrôles généraux de la gestion, de la comptabilité, des achats et protocoles d'accord avec les partenaires, des opérations de banque et de caisse, des sorties de fonds, des ressources humaines et des déplacements. De nombreuses observations du rapport de vérification de 2010 sont restées lettre morte. Le Représentant de la FAO a accepté les cinq recommandations du Bureau de l'inspecteur général et les 17 problèmes de conformité à régler pour corriger les carences et les lacunes qui précèdent.

La gestion de la sécurité sur le terrain a été jugée satisfaisante et des contrôles étaient en place, mais la gestion de l'informatique est apparue globalement déficiente. La direction de la Représentation devrait s'attacher à sensibiliser le personnel à la politique de sécurité informatique de l'Organisation, éliminer les équipements informatiques inutilisables, et sauvegarder les données sur bandes. Le Bureau de l'inspecteur général a fait dans ce domaine deux recommandations et identifié un problème de conformité qui ont été acceptés.

AUD 1514 - Vérification conjointe du programme «Unis dans l'action» au Pakistan

Les services de vérification interne de six organisations du système des Nations Unies — FAO, PNUD, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) — ont effectué une vérification conjointe du Programme «Unis dans l'action» au Pakistan. La vérification conjointe couvrait les activités menées entre le 1er janvier 2012 et le 30 juin 2013.

L'équipe conjointe a jugé partiellement satisfaisant le Programme «Unis dans l'action» au Pakistan. Cette appréciation mitigée était principalement due à l'absence de directives du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) pour rationaliser le programme et les processus humanitaires dans un contexte de transition de l'aide humanitaire à l'aide au développement, ainsi qu'aux défaillances de la mise en œuvre et du suivi du Programme Unis dans l'action.

La mission de vérification a fait 15 recommandations, dont sept considérées comme hautement prioritaires (critiques). Les mesures recommandées visent entre autres à renforcer l'harmonisation de la planification et du suivi de l'aide au développement et de l'aide humanitaire, à achever la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation, à combler les lacunes du cadre de suivi des domaines stratégiques prioritaires, à pallier aux difficultés liées à l'établissement de structures et de processus de suivi clairs et efficaces, ainsi qu'à l'absence de stratégie pour l'harmonisation des processus et des procédures administratifs.

Le Coordonnateur résident, le GNUD et le Bureau de la coordination des activités de développement ont accepté l'ensemble des recommandations qu'ils s'emploient à mettre en œuvre.

AUD 1614 – Vérification du Programme ONU-REDD, des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Zambie

Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que l'environnement de travail positif et l'engagement de l'équipe de la FAO chargée de la gestion du Programme ONU-REDD national avaient contribué à l'avancement du programme, malgré un démarrage tardif. Le partenaire national d'exécution, la FAO et le PNUD travaillent en étroite collaboration pour atteindre les objectifs du projet, et des arrangements de gouvernance sont en place pour contrôler son avancement. Quelques produits et activités doivent cependant encore être achevés.

Le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que les différences entre les procédures et les systèmes administratifs des institutions participantes avaient entravé la bonne mise en œuvre. Par ailleurs, on avait encore tendance à rendre compte des activités plutôt que de l'avancement vers les résultats, et l'absence d'une fonction de suivi et d'évaluation, initialement prévue dans le descriptif de projet, compromettaient le suivi et l'établissement de rapports systématiques et indépendants sur les réalisations des projets.

Les vérificateurs ont tiré des activités du programme ONU-REDD national en Zambie plusieurs enseignements potentiellement utiles à l'échelle de l'Organisation. Ils ont aussi signalé un problème de conformité qui devrait être réglé par le Représentant de la FAO, en ce qui concerne les modalités de paiement au partenaire d'exécution.

Les pratiques et les contrôles de la gestion financière et administrative de la Représentation ont été jugées déficientes. Les défaillances identifiées concernaient en particulier les contrôles généraux de gestion, les achats et les protocoles d'accord avec les partenaires, les actifs, les ressources humaines, les voyages, les comptes créditeurs, les paiements et les avances, ainsi que la comptabilité. La gestion des avances d'espèces — qui, lorsque leur montant était significatif, faisaient l'objet d'une inspection séparée centrée sur les projets achevés financés par l'UE — est apparue gravement déficiente.

L'équipe de vérification a fait 13 recommandations et recensé 32 problèmes de conformité à régler pour corriger les défaillances et les lacunes dans les services financiers et administratifs. La direction de la Représentation a accepté les mesures recommandées et commencé à les mettre en œuvre.

AUD 1914 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Kenya

Le Bureau de l'inspecteur général a constaté que les activités de la Représentation étaient d'une manière générale bien gérées et que la FAO avait une bonne image auprès des parties prenantes. La planification et les opérations du programme de pays étaient conformes au Cadre de programmation de pays préalablement élaboré de concert avec le gouvernement. Toutefois les parties prenantes du gouvernement et de la communauté des donateurs invitaient à mettre davantage l'accent sur les politiques, la gestion de l'information et l'échange de connaissances, qui tiendraient une place plus grande dans la prochaine version révisée du Cadre. Le Représentant de la FAO a également accepté les recommandations du Bureau de l'Inspecteur général, de tirer parti des progrès accomplis dans le domaine de l'intégration des questions de parité hommes-femmes; d'adopter une approche plus stratégique pour mobiliser les ressources; et de revoir les mécanismes permettant de suivre la mise en œuvre du programme de terrain. La Représentation avait désormais des capacités suffisantes pour s'acquitter de ces tâches grâce à la fusion des unités des secours d'urgence et de développement.

La gestion administrative et financière de la Représentation traversait une phase de transition – après une période de supervision insuffisante due au fait que le poste d'assistant du Représentant de la FAO pour les questions administratives était resté vacant pendant longtemps, un nouveau titulaire s'employait à présent à évaluer les processus et à corriger les défaillances. Le Bureau de l'inspecteur général recommandait d'améliorer dans les plus brefs délais les contrôles généraux de gestion, la gestion des actifs, les achats et la gestion des protocoles d'accord avec les partenaires. En outre, il a constaté que, bien que les conditions de sécurité soient satisfaisantes dans le Bureau du Représentant de la FAO, les recommandations du Département de la sûreté et de la sécurité concernant les bureaux auxiliaires situés dans des zones éloignées devaient être pleinement mises en œuvre.

Le Bureau de l'inspecteur général a fait 25 recommandations pour corriger les déficiences de la gouvernance, de la planification et des opérations des projets, et améliorer l'environnement de contrôle dans les unités financières et administratives. Le Représentant de la FAO a accepté de les mettre en œuvre.

AUD 2014 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Soudan

Le Bureau de l'inspecteur général a constaté que la planification et les opérations du Bureau de pays étaient déficientes. La Représentation avait formulé un Cadre de programmation de pays conforme aux priorités nationales, tenant compte du mandat, des objectifs stratégiques et des avantages comparatifs de la FAO. Elle n'avait cependant pas consulté les parties prenantes locales durant l'élaboration du cadre, ni suivi sa mise en œuvre de façon à garantir la réalisation des objectifs fixés. Par ailleurs, ni l'ancien représentant de la FAO ni son successeur par intérim n'ont établi de système permettant d'être constamment tenu informé de l'état d'avancement du programme de terrain.

L'absence quasi-totale de coopération et de synergie entre l'ancien représentant de la FAO et son successeur par intérim, et l'Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination a eu un impact négatif sur l'évolution du programme de terrain, reflétée dans l'évolution et le suivi du Cadre de programmation de pays. La fusion de la Représentation et de l'unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination devrait résoudre le problème.

Globalement, la mise en œuvre des trois projets retenus pour une évaluation détaillée avait pris du retard. La Représentation devrait veiller à ce que l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités financières et opérationnelles fasse l'objet d'un examen attentif. Elle devrait aussi garantir la validité et l'application des critères d'admissibilité en ce qui concerne la sélection des bénéficiaires par les prestataires de services et mettre en place un système de vérification indépendant pour la distribution des intrants aux bénéficiaires par les prestataires de services.

L'équipe de vérification a formulé 13 recommandations pour corriger les défaillances identifiées au niveau du programme et des opérations.

Globalement, les contrôles de la gestion financière et des pratiques administratives de la Représentation étaient satisfaisants, de même que les contrôles de la sécurité et des technologies de l'information. Toutefois, les vérificateurs ont aussi signalé des défaillances, en particulier dans les domaines des contrôles généraux de la gestion, des actifs et des achats. Le rapport a formulé huit recommandations et identifié huit problèmes de conformité dans ces mêmes domaines.

AUD 2114 – Vérification du Programme ONU-REDD, des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en République du Congo

Le Bureau de l'inspecteur général a constaté que la FAO était très respectée par les agents de contrepartie des administrations nationales et les deux autres institutions partenaires des Nations Unies, en raison de ses contributions au programme ONU-REDD national. Le programme avait pourtant peu avancé sur la voie des résultats escomptés, à mi-parcours de son exécution. Ce retard était principalement dû au fait que l'institution chef de file des Nations Unies n'avait pas encore recruté de coordonnateur international du programme. Dans ce contexte, la FAO avance de manière indépendante dans l'exécution de sa composante du programme; elle progresse plus rapidement que les autres institutions partenaires, puisqu'elle avait utilisé 23 pour cent de son allocation budgétaire en juin 2014. Les principales défaillances du programme sont les suivantes: i) l'absence de prise en compte des groupes autochtones, ainsi que d'autres partenaires potentiels extérieurs au secteur forestier; ii)

l'absence d'une stratégie de mobilisation des ressources pour combler un déficit de financement important; et iii) les menaces qui pèsent sur la durabilité des réalisations du programme, notamment le manque de moyen des administrations régionales et l'insuffisance des contrôles sur l'exploitation commerciale des forêts.

L'équipe de vérification a formulé sept recommandations pour remédier aux défaillances et aux lacunes identifiées dans le programme ONU-REDD national. La direction de la représentation a accepté les mesures recommandées et commencé à les appliquer.

Les contrôles financiers et administratifs ont été jugés globalement satisfaisants. La situation de la Représentation s'était améliorée depuis la précédente vérification de sa gestion financière et de ses pratiques administratives. Toutefois, les contrôles présentaient encore des défaillances, en ce qui concerne les ressources humaines, la gestion des protocoles d'accord avec les partenaires, les avances et les opérations de banque et de caisse. Les défaillances identifiées sont d'une manière générale principalement imputables à la répartition mal équilibrée des rôles et des responsabilités dans l'unité administrative, ainsi qu'au déploiement du GRMS, le personnel ayant besoin de temps pour se familiariser avec ce nouveau système.

L'équipe de vérification a fait huit recommandations et recensé 11 problèmes de conformité à régler pour remédier aux défaillances et aux lacunes dans le domaine des finances et de l'administration. La direction de la Représentation a accepté les mesures recommandées et commencé à les appliquer.

AUD 2214 - Programme ONU-REDD national au Viet Nam

Les vérificateurs ont jugé globalement satisfaisante la composante FAO du Programme national ONU-REDD au Viet Nam. Sur les six contrôles examinés dans cette Représentation, trois sont apparus satisfaisants et trois autres étaient déficients.

La Phase I du Programme ONU-REDD au Viet Nam a été un succès dans la mesure où le donateur était prêt à financer la Phase II. Toutefois, la mise en œuvre de la Phase II a été retardée et elle n'a pas encore démarré. Compte tenu de la complexité de cette phase et des innovations à introduire, la durée prévue dans la configuration initiale est apparue trop ambitieuse. Alors que plusieurs activités de la FAO ont démarré, le Programme dans son ensemble en est encore aux tout premiers stades, de nombreuses activités n'ayant pas encore été définies et convenues avec les partenaires d'exécution Il est en particulier impératif de convenir de modalités harmonisées pour l'exécution du programme et de mieux définir le mandat, les pouvoirs et les obligations redditionnelles de l'ensemble des partenaires d'exécution et des structures dirigeantes. Les institutions des Nations Unies doivent continuer à améliorer leur collaboration qui a été critiquée dans le Rapport d'évaluation final d'avril 2013 réalisé à la demande des parties prenantes. Quant à la mise en œuvre des projets de la FAO, elle est encore entravée par les difficultés d'application des modalités convenues pour la mise en œuvre de la politique harmonisée des Nations Unies concernant les transferts de fonds.

L'équipe de vérification a fait six recommandations visant à accélérer l'avancement et à renforcer les arrangements de gouvernance de la Phase II du programme.

AUD 2314 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Nigéria

La planification du programme, sa gestion et la mise en œuvre des projets sont généralement satisfaisantes dans cette Représentation. Toutefois, l'exécution globale des quatre projets retenus pour un examen détaillé a pris beaucoup de retard. Le Bureau de l'inspecteur général a recommandé que la Représentation redouble d'efforts pour surmonter les problèmes dus à la fourniture tardive des apports opérationnels et financiers du gouvernement. La représentation devrait aussi intervenir davantage dans l'élaboration des critères d'admissibilité par les prestataires de services, et introduire un système d'examen indépendant de leur application.

Par ailleurs, la mise en œuvre du programme ONU-REDD national au Nigéria a pris du retard. La FAO a démarré ses activités relevant de la composante «Suivi, mesure, notification et vérification» alors que ses autres partenaires des Nations Unies avaient à peine commencé leurs opérations. La structure de gouvernance générale doit encore être mise en place et des fonctionnaires importants

comme le Conseiller technique principal doivent encore être engagés, or ces deux actions relèvent de la responsabilité de l'institution chef de file des Nations Unies.

Le plaidoyer, la formulation stratégique, la programmation et la gestion des connaissances sur la problématique hommes-femmes à l'appui de l'intégration de questions de parité dans les activités contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques sont insuffisants et requièrent une attention immédiate de la part de la Représentation.

L'équipe de vérification a fait 13 recommandations pour corriger les défaillances identifiées dans le domaine du Programme et des opérations. Le Représentant de la FAO a accepté les mesures recommandées et commencé à les appliquer.

L'environnement de contrôle de la Représentation est dans l'ensemble satisfaisant. Toutefois, les vérificateurs ont encore constaté des pratiques déficientes en particulier en ce qui concerne les actifs (faute d'un inventaire physique complet, les données enregistrées par le bureau local ne correspondaient pas à celles figurant dans le système de l'Organisation) et de la comptabilité (les transactions étant enregistrées avec des codes comptables erronés).

L'équipe de vérification a fait trois recommandations et recensé 13 problèmes de conformité à régler pour remédier à ces défaillances et aux autres lacunes des contrôles financiers et administratifs.

AUD 2414 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Tanzanie

D'une manière générale, la gestion du programme de pays et les opérations ont été jugées déficientes. Plusieurs améliorations étaient nécessaires: la stratégie de mobilisation des ressources de la Représentation devait être enregistrée officiellement; en outre il fallait mobiliser des ressources et identifier des opportunités dans le respect du principe « Unis dans l'action » des Nations Unies. Cinq projets seulement étaient en cours d'exécution, dont deux devaient s'achever à la fin du troisième trimestre 2014. Il n'y avait dans la filière aucun projet concret pour lesquels des donateurs aient annoncé des contributions. À défaut d'une amélioration, la viabilité de la structure actuelle du bureau était menacée. Par ailleurs, la gestion des projets et des activités en cours d'exécution devait être renforcée grâce à une meilleure gestion des risques, à une définition claire des rôles et des responsabilités, à des rapports et à des évaluations périodiques sur l'état d'avancement des projets en cours.

En ce qui concerne le projet ONU-REDD, il avait été conçu par des fonctionnaires techniques du siège sur la base d'une opportunité de financement externe, avant l'arrivée du représentant de la FAO et du personnel de la Représentation en charge du programme, et sans une évaluation préalable appropriée des capacités gouvernementales. Les obligations redditionnelles et les responsabilités n'étaient pas clairement définies et les accords de gouvernance étaient inefficaces pour suivre la mise en œuvre. Le descriptif de projet n'a pas été transposé de façon claire dans un plan de travail et certains résultats escomptés étaient vagues et trop ambitieux ce qui a créé de faux espoirs parmi les principales parties prenantes qui n'étaient pas pleinement engagées ou impliquées durant la planification et la mise en œuvre du projet. La direction du projet n'a pas réussi à atténuer les principaux risques identifiés dans les rapports intérimaires. Globalement, les arrangements de mise en œuvre représentaient un surcroît de travail trop important pour les trois institutions, du fait qu'elles adoptaient des procédures et des systèmes différents.

Alors que la Représentation avait tiré de nombreux enseignements utiles pour le projet ONU-REDD, un autre projet examiné par les vérificateurs semblait en bonne voie pour atteindre ses objectifs.

L'équipe de vérification a fait 12 recommandations, identifié six enseignements à tirer, et signalé un problème de conformité à régler pour corriger les défaillances et les lacunes identifiées dans le domaine de la gestion du programme et des opérations. La Représentation a accepté les mesures recommandées et commencé à les appliquer.

D'une manière générale, les finances et l'administration étaient jugées satisfaisantes, sauf dans quelques domaines où des contrôles importants étaient insuffisants. Les déficiences concernaient les contrôles de la gestion, des achats et des actifs. En ce qui concerne les achats, la Représentation devait fournir une documentation plus précise à l'appui des processus de sélection des fournisseurs et bénéficier d'une formation supplémentaire à l'utilisation du GRMS. Par ailleurs, le suivi de l'exécution

des protocoles d'accord devait être encore amélioré. Quant aux actifs, la Représentation devait faire un état de rapprochement complet entre l'inventaire local des actifs et les registres de l'Organisation et communiquer les écarts afin de résoudre les problèmes. Un plan doit aussi être mis au point pour éliminer ou transférer les actifs hors d'usage ou obsolètes.

Le rapport de vérification a fait huit recommandations et mis en évidence dix problèmes de conformité à régler pour remédier aux défaillances et aux lacunes dans le domaine des finances et de l'administration. La Direction a accepté les mesures recommandées.

AUD 2514 – Vérification du Programme ONU-REDD, des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Cambodge

Le Bureau de l'inspecteur général a constaté que le démarrage du programme ONU-REDD national avait été considérablement retardé pour des raisons indépendantes de la volonté de la FAO. Il a fallu près de deux ans pour avoir une équipe du programme complète et prête à travailler, créer une structure de gouvernance et définir les rôles et les responsabilités. Dans ce contexte, la composante FAO a été retardée de sorte qu'une prolongation a été demandée.

D'une manière générale, toutes les parties prenantes interrogées ont reconnu que l'investissement initial dans l'organisation et la gouvernance du programme avait favorisé la création d'une plateforme multilatérale d'échange d'information et de partage des connaissances. Le rôle et la participation du Conseil d'administration du programme à la supervision et au suivi de l'exécution ont évolué; il travaille maintenant de manière efficace, et le gouvernement est plus impliqué.

Sur le plan des finances et de l'administration, la Représentation conserve un environnement de contrôle interne adéquat, malgré quelques problèmes d'apprentissage consécutifs au déploiement du GRMS. Il convient d'insérer des données plus précises et plus complètes dans le GRMS. Les rôles et les responsabilités doivent être revus en raison du grand nombre d'utilisateurs qui ont des fonctions conflictuelles dans le système. D'autres aspects ont été signalés à l'attention, notamment la planification de l'achat des intrants des projets, la nécessité de mettre en place un système pour suivre la réception et la distribution des intrants des projets aux bénéficiaires finals, ainsi que la formation du personnel.

L'équipe de vérification a fait neuf recommandations et recensé 16 problèmes de conformité à régler pour corriger les défaillances et les lacunes dans le domaine des finances et de l'administration. La direction de la Représentation a accepté les mesures recommandées et commencé à les appliquer.

AUD 2614 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO en Bolivie

D'une manière générale, la gestion du programme de pays et des opérations a été jugée satisfaisante. Le principal défi pour la représentation était la mobilisation future des ressources. Les vérificateurs ont recommandé d'élaborer une stratégie pour le fonds fiduciaire unilatéral et d'associer davantage à l'avenir les principaux donateurs à l'élaboration du cadre de programmation de pays afin d'améliorer la synchronisation avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et de parvenir à aligner le CPP sur les opportunités de financement, lorsqu'il existe des possibilités de coopération entre le gouvernement hôte, la FAO et la communauté des donateurs.

Quant au programme ONU-REDD, il a été retardé à la demande du gouvernement, dans l'attente de la formulation de nouvelles lois susceptibles d'avoir une incidence sur le projet. Le projet a depuis peu redémarré et le Bureau de l'inspecteur général a recommandé qu'un protocole d'accord actualisé soit établi et signé par les parties concernées, la version précédente n'étant plus d'actualité.

Les vérificateurs ont fait cinq recommandations, dégagé un enseignement utile et mis en évidence un problème de conformité à régler pour remédier aux problèmes signalés dans le domaine de la gestion du programme et des opérations.

Les finances et l'administration ont été jugées satisfaisantes dans l'ensemble. Pour autant, certains aspects pourraient être améliorés, notamment: les achats, les actifs, les avances et les remboursements fiscaux. Dans le domaine des achats, la Représentation doit améliorer la documentation à l'appui du processus de sélection des fournisseurs, en particulier dans le cas des achats directs. Un plan doit aussi être mis au point pour éliminer ou transférer les actifs hors d'usage ou obsolètes. La Représentation

doit collaborer avec le gouvernement du pays hôte pour mettre en place un mécanisme permettant de récupérer la TVA acquittée, ou demander à être exonérée du paiement de la TVA au moment où elle doit être versée. La Représentation devrait s'abstenir de verser une deuxième avance à ceux qui en ont encore une en suspens.

L'équipe de vérification a fait trois recommandations et recensé cinq problèmes de conformité à régler pour remédier aux défaillances et aux lacunes dans le domaine des finances et de l'administration.

AUD 2714 – Vérification des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Cameroun

La gestion des finances et de l'administration a été jugée satisfaisante. Les dispositifs de contrôle mis en place par la Représentation étaient généralement solides. Les principaux contrôles à améliorer concernent: l'exhaustivité des données sur les actifs et des dossiers RH; l'établissement d'un plan d'achats et la préparation des demandes d'achats; la conformité aux procédures de paiements anticipés pour les ateliers de travail; l'annulation des chèques endommagés et le suivi des chèques anciens en circulation; et l'établissement et la diffusion de rapports de fin de mission, en particulier pour les missions de consultants dans le pays.

Le rapport de vérification a fait dix recommandations et recensé 22 problèmes de conformité à régler pour remédier aux défaillances et aux lacunes dans le domaine des finances et de l'administration. La direction de la Représentation a accepté les mesures recommandées et commencé à les appliquer.

AUD 2914 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO aux Philippines

La vérification portant sur la Représentation de la FAO aux Philippines était principalement axée sur: i) la mise en œuvre et la gestion des interventions d'urgence de niveau 3 de l'Organisation; ii) la mise en œuvre du programme ONU-REDD; et iii) les contrôles des procédures financières et administratives de la Représentation.

La réponse aux situations d'urgence de niveau 3 a été jugée satisfaisante, la Représentation ayant su faire face efficacement aux effets du typhon Haiyan, en assurant en temps voulu la distribution d'intrants en décembre 2013/janvier 2014. Les enseignements dégagés étaient appliqués durant la phase de relèvement pour renforcer la mise en œuvre des projets. Pour autant, le Bureau de l'Inspecteur général a attiré l'attention sur la nécessité de bien expliquer les arrangements de gouvernance; d'améliorer la planification stratégique, en particulier la préparation de la Représentation aux situations d'urgence étant donné que le pays est fortement exposé à des catastrophes naturelles telles que les typhons; et de traiter de manière plus systématique les problèmes de planification et de gestion des programmes (il faut notamment parachever la stratégie d'appui continu pour les activités de relèvement et de développement et améliorer la gestion des ressources humaines). Les mesures correctives prévues, ou en cours d'application, comprenaient la révision du cadre de programmation de pays pour mieux relier les opérations d'urgence, de relèvement et de développement; et le renforcement du cadre de suivi des projets.

La mise en œuvre du programme ONU-REDD national a été jugée gravement déficiente dans l'ensemble, pour ce qui concerne la composante de la FAO. Les défaillances identifiées étaient liées au fait que les calendriers d'exécution des projets étaient trop courts. Résultat, les activités étaient bâclées et la contrepartie nationale avait des capacités insuffisantes pour prendre la direction du programme et maintenir les mécanismes mis en place. En conséquence, la plupart des résultats n'étaient pas pleinement atteints et la durabilité des produits créés était gravement menacée. Le programme étant achevé, le rapport a présenté les enseignements dégagés afin que la Représentation les mette à profit dans la planification de ses programmes futurs.

Certains aspects des pratiques et des contrôles financiers et administratifs ont été améliorés depuis la dernière vérification, même s'ils sont encore jugés globalement déficients. Les défaillances identifiées concernent en particulier les contrôles généraux de gestion, les contrôles des protocoles d'accord avec les partenaires, des actifs et des ressources humaines.

L'équipe de vérification a fait 11 recommandations et recensé 31 problèmes de conformité à régler pour corriger les défaillances et les lacunes de la planification stratégique, de la gestion du programme

de terrain et de l'administration et des finances. La Représentation a accepté les mesures recommandées et commencé à les mettre en œuvre.

AUD 3114 – Vérification approfondie: Représentation de la FAO au Myanmar

Le Bureau de l'Inspecteur général a noté que la FAO entretenait de bonnes relations de travail avec les fonctionnaires gouvernementaux de contrepartie, le Représentant de la FAO ayant pris beaucoup de temps et consenti beaucoup d'efforts à cette fin. Ce dernier travaille activement avec d'autres institutions des Nations Unies, dirigeant un groupe de coordination des donateurs sur l'agriculture et le développement rural et coparrainant un pôle de sécurité alimentaire approuvé depuis peu. Le Bureau de l'Inspecteur général a néanmoins recommandé d'intensifier le dialogue avec les partenaires fournisseurs de ressources et les organisations de la société civile pour améliorer l'image de la FAO et sa capacité à mobiliser des ressources, éventuellement avec un appui des unités du bureau régional et du siège.

Alors que le Cadre de programmation de pays et la Stratégie de mobilisation des ressources sont dans la troisième année de leur cycle d'exécution quinquennal, 13 pour cent seulement des ressources financières totales requises ont été utilisées. Le programme de pays est axé sur les priorités du gouvernement de contrepartie, mais il a été planifié sans aligner ses priorités sur les intérêts des partenaires fournisseurs de ressources potentiels. Du point de vue du Bureau de l'Inspecteur général, le Cadre de programmation par pays était trop ambitieux par rapport aux capacités et aux ressources de la Représentation.

La gestion du programme de terrain en cours est satisfaisante. Toutefois, la rémunération de neuf fonctionnaires de la Représentation est financée sur les recettes des services administratifs et opérationnels (SAO), ce qui constitue un gros risque pour les opérations du programme.

L'équipe de vérification a formulé cinq recommandations et mis en évidence un problème de conformité à régler pour corriger les défaillances au niveau du programme et des opérations.

Les pratiques financières et administratives ont été jugées dans l'ensemble satisfaisantes. Pour autant, certaines défaillances individuelles ont été identifiées en particulier dans les domaines de la gestion des actifs et des comptes créditeurs.

L'équipe de vérification a fait six recommandations et recensé 15 problèmes de conformité à régler pour corriger ces défaillances et ces lacunes dans le domaine de l'administration et des finances. La direction de la Représentation a accepté les mesures recommandées et commencé à les appliquer.

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

Intitulé de la recommandation	Recommandation	Statut actuel
AUD1409 Analyse des procédures disciplinaires - Régularité des décisions et des procédures - Recommandation 13	La Division de la gestion des ressources humaines doit actualiser les sections MS 330 et MS 303 du Manuel administratif en y intégrant la définition de «faute grave» et de «négligence».	En cours Le Bureau des affaires juridiques et de l'éthique est en train d'élaborer un projet de circulaire administrative.
AUD3410 Gestion de la continuité des opérations - Recommandation 1	Le Directeur général adjoint chargé des opérations doit établir et commencer à mettre en œuvre un cadre de gestion de la continuité des opérations à l'échelle de l'Organisation, qui tienne compte des indications figurant dans le présent rapport et des bonnes pratiques en la matière.	En cours Pendant la période août-décembre 2013, le Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS) a révisé toutes les politiques et dispositions actuelles de la FAO relatives à la continuité des opérations, à la gestion des incidents critiques et à la gestion des risques, avec l'aide du Chef du Groupe de la continuité des opérations de l'Organisation des Nations Unies. En conséquence de cet examen, une série d'initiatives seront mises en œuvre aux fins de l'établissement d'un solide système de gestion de la résilience de l'Organisation, au Siège de la FAO et sur le terrain. Un aspect important de cette initiative tient au fait que des synergies seront recherchées avec les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome dans le domaine de la continuité des opérations.
AUD3411 Sécurité des technologies de l'information - Recommandation 3	Une évaluation détaillée doit être réalisée sur le risque informatique. Cette évaluation devrait permettre de dresser un inventaire des principaux avoirs en matière d'information, des risques auxquels ces avoirs sont exposés et des contrôles existants ou au contraire les défauts de contrôle susceptibles de favoriser la concrétisation des risques. Les résultats de l'évaluation des risques devraient faciliter l'élaboration d'un plan d'action relatif à la sécurité des systèmes d'information.	En cours À ce jour, aucune évaluation des risques formelle n'a été effectuée. La recommandation sera appliquée lorsque le DSI aura recruté un nouveau responsable de la sécurité des systèmes d'information pour remplacer le précédent, qui a démissionné en 2013.

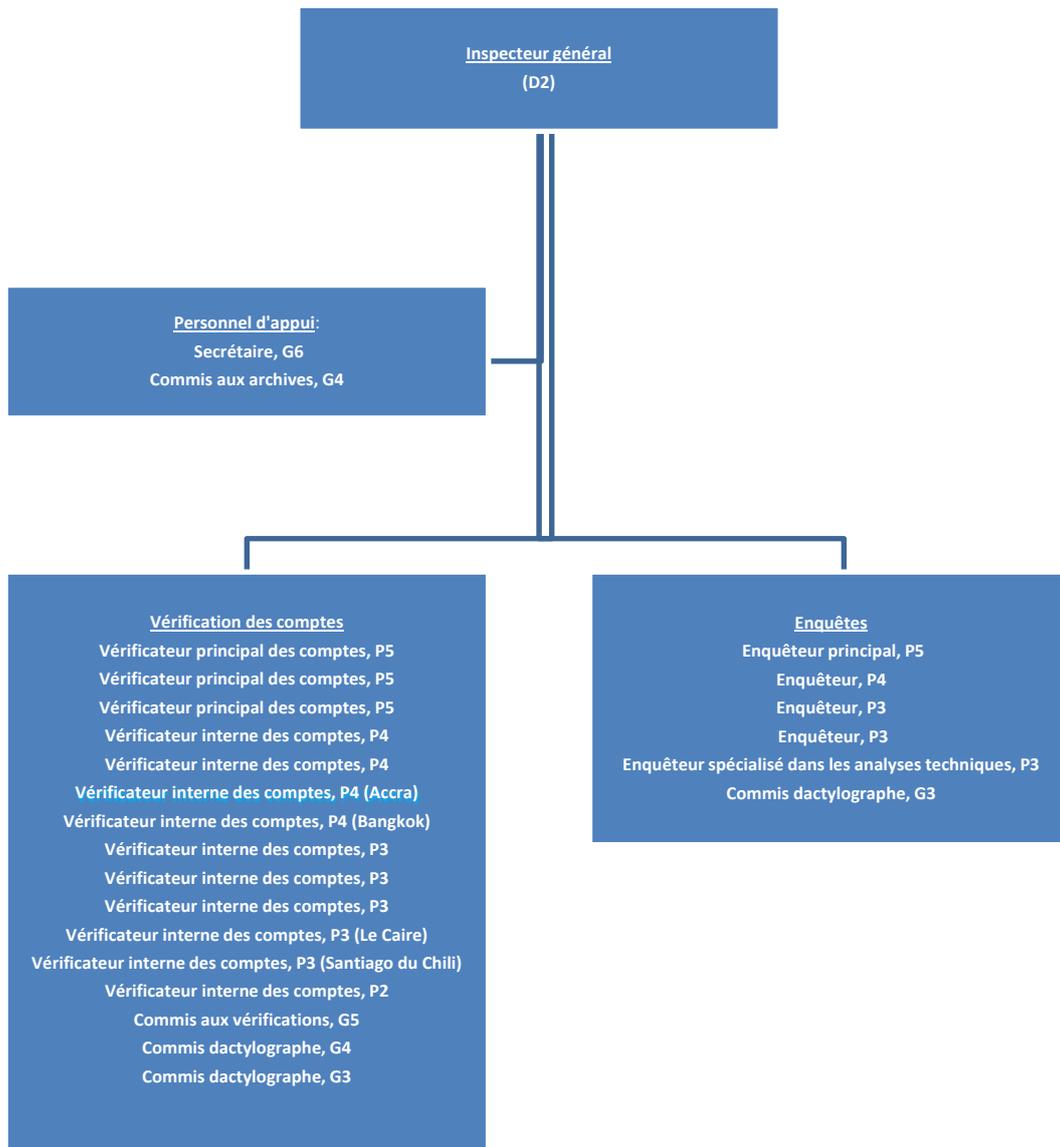
<p>AUD3411 Sécurité des technologies de l'information - Recommandation 19</p>	<p>Des directives relatives à la configuration de la sécurité doivent être élaborées pour toutes les composantes du réseau. Ainsi, les modifications de ces composantes ne risquent pas de compromettre la sécurité comme on a pu le constater dans le passé.</p>	<p>En cours</p> <p>Des directives relatives à un cadre de sécurité ont été mises en ligne sur l'intranet. Les serveurs et la configuration des services web ont été comparés aux critères de référence du CIS (Center for Internet Security). Les travaux sur les directives relatives aux systèmes de travail en réseau et l'examen des listes de contrôle NCP (Network Control Program) du NIST (National Institute for Standards and Technology) seront réalisés après le recrutement du nouveau responsable de la sécurité des systèmes d'information.</p>
<p>AUD3312 Rapport récapitulatif des vérifications des pratiques administratives et de la gestion financière des bureaux de pays de la FAO réalisées en 2011 - Recommandation 3</p>	<p>Le Directeur général adjoint aux opérations (DGA-O) doit établir un cadre de responsabilités pour le suivi des politiques au sein des différentes unités chargées des opérations. Il convient de réaliser une évaluation des besoins liés aux fonctions de suivi, en tenant compte des financements existants et des capacités des unités chargées de formuler des politiques, en particulier les unités du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS).</p>	<p>En cours</p> <p>Le DGA-O conduira un effort coordonné visant à remédier aux faiblesses du contrôle interne dans les bureaux décentralisés, consistant à la fois à réagir et à anticiper. Ce processus démarrera au quatrième trimestre de 2014. L'amélioration du suivi par les unités du Siège sera un élément essentiel de ce processus (notamment grâce au recrutement d'administrateurs (finances) détachés de classe P3 dans les bureaux régionaux en 2014 et au début de 2015).</p>
<p>AUD3312 Rapport récapitulatif des vérifications des pratiques administratives et de la gestion financière des bureaux de pays de la FAO réalisées en 2011 - Recommandation 10</p>	<p>La Division des finances et le Bureau de l'appui à la décentralisation doivent formuler des indications détaillées sur la façon de conduire les opérations et tenir dûment compte de la séparation des fonctions dans différents scénarios de dotation en personnel. Dans les petits bureaux, ils doivent mettre en place les contrôles compensateurs susceptibles d'éviter une séparation des fonctions peu judicieuse.</p>	<p>En cours</p> <p>Cette recommandation est actuellement mise en œuvre dans le sillage des efforts globaux visant à renforcer le cadre de contrôle interne de l'Organisation. Le Comité financier a communiqué l'état d'avancement de ce processus.</p>
<p>AUD1412 Suivi des achats et des protocoles d'accord dans les opérations de terrain – Recommandation 1</p>	<p>Le DGA-O doit tenir compte des principes formulés dans le récent rapport sur le Cadre de responsabilité et de contrôle interne, et collaborer avec la Division des services administratifs et le Bureau de l'appui à la décentralisation pour élaborer et mettre en œuvre un programme qui permette un suivi satisfaisant des activités de terrain liées aux achats et aux protocoles d'accord. À</p>	<p>En cours</p> <p>Le Bureau de l'Inspecteur général a examiné la proposition de stratégie d'achat à la fin de 2014. Cette stratégie propose d'introduire un «cadre flexible» qui met l'accent sur trois domaines: a) élargissement du réseau de fonctionnaires chargés des achats au niveau international afin de couvrir les bureaux de</p>

	<p>cet égard, il faut déterminer les activités et les processus spécifiques à mettre en œuvre ainsi que l'unité chargée du suivi du programme et de ses activités (Service des contrats et achats, bureau régional, etc.), se pencher sur les ressources nécessaires en termes de dotation en personnel (création et redéploiement de postes) ou autres (voyages, etc.), et définir la façon dont le programme sera institutionnalisé dans le cadre politique de l'Organisation (par exemple dans le Manuel administratif, les circulaires et les descriptions de postes, etc.).</p>	<p>pays où l'importance des volumes et le degré de complexité entraînent des risques plus élevés; b) établissement d'une fonction de suivi pour recenser les exceptions et donner aux gestionnaires des informations permettant de corriger et de maîtriser les lacunes de capacités et de compétences; c) élargir l'éventail des qualifications au Service des contrats et achats pour renforcer ses capacités et ses compétences. La mise en œuvre de cette stratégie s'appuie sur une proposition de restructuration du personnel du Service des contrats et achats visant à transférer des ressources aujourd'hui consacrées à des activités transactionnelles à faible valeur ajoutée vers des fonctions consultatives et de suivi à valeur ajoutée supérieure. Après avoir examiné la stratégie proposée ainsi que la proposition de budget et de dotation en personnel actuelle, le Bureau de l'Inspecteur général estime, d'une part, que la stratégie représente une évolution appropriée dans le sens du renforcement de la gestion des risques liés aux achats au sein de la FAO, d'autre part, que la proposition de budget et de dotation en personnel constitue une base acceptable pour progresser sans incidences sur les coûts, en comparant les coûts antérieurs et postérieurs, les coûts de la transition étant couverts par les financements existants. Le Commissaire aux comptes a recommandé que la stratégie proposée soit mise au point et qu'un plan de mise en œuvre soit élaboré, sur la base des stratégies approuvées pour le renforcement des capacités au Siège et sur le terrain à l'appui du réseau de bureaux décentralisés.</p>
<p>AUD1412 Suivi des achats et des protocoles d'accord dans les opérations de terrain – Recommandation 2</p>	<p>L'évaluation et l'affectation des ressources et de la dotation en personnel nécessaires à la nouvelle fonction de suivi seront des éléments cruciaux du programme de suivi des achats et des protocoles d'accord dans les opérations de terrain. Le DGA-O doit veiller à ce que les ressources et la dotation en personnel nécessaires soient évaluées et affectées aux nouvelles fonctions. Actuellement, le Service des contrats et achats ne dispose pas du personnel suffisant pour assurer les fonctions de suivi des achats et des protocoles d'accord.</p>	<p>En cours</p> <p>Voir le statut actuel ci-dessus.</p>

Bureau de l'Inspecteur général

Organigramme

Décembre 2014 (postes tels que présentés dans le PTB 2014-2015 ajusté)



Annexe B ii)

Bureau de l'Inspecteur général
Effectifs au mois de décembre 2014

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

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

Pays	Cadre organique et classe D	Services généraux	Total
Allemagne	1		1
Argentine	1		1
Australie	1		1
Égypte	2		2
Espagne	1		1
États-Unis	1	1	2
France	1		1
Inde		1	1
Italie	1	3	4
Jamaïque	1		1
Japon	1		1
Maurice	1		1
Ouzbékistan	1		1
Royaume-Uni	1	1	2
Postes vacants	5	0	5
	<hr/> 19	<hr/> 6	<hr/> 25

LISTE DES SIGLES

CIO – Division de l'informatique

CPP – Cadre de programmation par pays

CS – Département des services internes, des ressources humaines et des finances

CSF – Division des finances

CSPL – Sous-Division de l'apprentissage, du perfectionnement et de l'évaluation de la performance

DGA-O – Directeur général adjoint (Opérations)

ECTAD – Centre d'urgence pour la lutte contre les maladies animales transfrontières

FIDA – Fonds international de développement agricole

FNUAP – Fonds des Nations Unies pour la population

FOM – Division de l'évaluation, de la gestion et de la conservation des forêts

GNUD – Groupe des Nations Unies pour le développement

GRMS – Système mondial de gestion des ressources

IIA - Institut des auditeurs internes

IPSAS – Normes comptables internationales pour le secteur public

NRC – Division du climat, de l'énergie et des régimes fonciers

OCC – Bureau de la communication de l'Organisation

OCCP – Sous-Division de la bibliothèque et des publications

ODG – Direction générale

OED – Bureau de l'évaluation

OHR – Bureau des ressources humaines

OIG – Bureau de l'Inspecteur général

OLAF – Office européen de lutte antifraude

ONG – Organisation non gouvernementale

ONUUDI – Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

ONU-REDD – Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement

OSD – Bureau de l'appui à la décentralisation

OSP – Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources

PAM – Programme alimentaire mondial

PEMS – Système de gestion et d'évaluation de la performance

PNUD – Programme des Nations Unies pour le développement

PNUE – Programme des Nations Unies pour l'environnement

PTB – Programme de travail et budget

SAO – Services d'appui administratif et opérationnel

TCI – Division du Centre d'investissement

UNESCO – Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

UNICEF – Fonds des Nations Unies pour l'enfance