



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ FINANCIER

Cent quatre-vingt-onzième session

Rome, 16-20 mai 2022

**Rapport annuel de l'Inspecteur général - 2021 – Résumés des rapports
de vérification publiés en 2021**

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

M. Mika Tapio
Inspecteur général, Bureau de l'Inspecteur général
Tél.: +3906 5705 1900; courriel: Inspector-General-Office@fao.org

Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

AUD0121 – Vérification de la Division des pêches

1. Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à une vérification de la Division des pêches entre juin et août 2020. La vérification couvre la période allant de 2018 à 2019, mais rend également compte de l'évolution de la situation jusqu'en 2020.
2. L'objectif initial de la vérification était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle dans le Département des pêches et de l'aquaculture; néanmoins, le département a été supprimé dans le cadre de la restructuration organisationnelle de la FAO à la mi-mai 2020. En conséquence, le Bureau de l'Inspecteur général a limité le périmètre des domaines de vérification en se concentrant sur ceux assurant une continuité entre les travaux et responsabilités de l'ancien département et ceux de la nouvelle Division des pêches. Le Bureau de l'Inspecteur général a exclu de son examen les domaines de gouvernance pour lesquels des arrangements organisationnels étaient en cours d'élaboration au moment de la vérification, en particulier pour les activités de planification du travail et de programmation. Au moment de la vérification, la Division des pêches finalisait sa nouvelle structure, y compris la redistribution des fonctions gérées par les unités dissoutes.
3. La Division des pêches et de l'aquaculture est chargée de l'élaboration des politiques, stratégies et directives, ainsi que de la collecte, de l'analyse et de la communication de données, mais aussi de la fourniture de services techniques aux Membres de la FAO en ce qui concerne la gestion, l'économie et la politique des pêches; l'information et les statistiques; les produits et les secteurs d'activité; la conservation et la gestion durable; les opérations et les technologies; et les activités d'urgence et de réhabilitation dans les domaines de la pêche et de l'aquaculture.

Principales observations et conclusions

4. Dans l'ensemble, l'équipe de vérification a conclu que les contrôles internes fonctionnaient comme prévu, les projets étaient dûment gérés et la Division respectait les politiques et procédures établies. Le Bureau a donc jugé que les processus de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle de la Division étaient **satisfaisants**.
5. Plusieurs domaines où des améliorations sont à envisager ont cependant été mis en évidence:
 - la gestion des risques nécessitait un renforcement;
 - un plan de communication assorti de cibles et indicateurs bien définis devrait être mis en place;
 - les plans d'achat étaient incomplets;
 - les bons de commande ouverts et les protocoles d'accord ne faisaient pas l'objet d'un suivi rigoureux;
 - le suivi des dépenses de projets devait être amélioré;
 - il fallait s'assurer que les formations obligatoires sont suivies jusqu'au bout;
 - le Système d'information sur la gestion du programme de terrain n'était pas régulièrement mis à jour, accompagné de la documentation pertinente;
 - un bilan de la situation en matière d'égalité homme-femme n'avait pas été mené depuis 2013.

Mesures convenues

6. Le rapport contient huit mesures qui visent à relever ces défis. La Division s'est engagée à appliquer toutes ces mesures en décembre 2021 au plus tard.

AUD0221 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Cambodge

7. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO du Cambodge en février et mars 2020. La vérification porte sur la période allant de janvier à décembre 2019, mais le rapport rend également compte de l'évolution de la situation jusqu'en février 2021.

Principales observations et conclusions

8. Dans l'ensemble, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que la mise en œuvre du système de contrôle interne par le Bureau du Représentant **nécessitait quelques améliorations**.

Gouvernance:

- La Représentation avait amélioré sa structure de gouvernance et ses capacités opérationnelles suite au recrutement d'un conseiller technique principal, en avril 2020. En ce qui concerne le questionnaire de 2019 sur les contrôles internes, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que sur les 43 points de contrôle interne, 8 n'avaient été que partiellement mis en œuvre (dont 2 que le Bureau du Représentant estimait avoir intégralement mis en œuvre) et 1 ne l'avait pas été. Toutefois, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que les capacités et le système de contrôle interne du Bureau du Représentant étaient adéquats.
- Le Bureau du Représentant avait amélioré les taux d'achèvement pour six cours de formation obligatoires sur des sujets majeurs dans le domaine de la prévention de la fraude et du comportement requis du personnel de la FAO. Le Bureau du Représentant n'avait toutefois pas mis en place de mode de signalement confidentiel pour l'enregistrement et le traitement des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés de la FAO.
- Le Bureau du Représentant a présenté un registre des risques et un plan de prévention de la fraude en 2019 avec des déclarations de risque de fraude bien définies, des contrôles pertinents, des mesures d'atténuation et, au besoin, des dates cibles de mise en œuvre pour chaque risque.
- Le Bureau du Représentant est parvenu à défendre activement le mandat de la FAO en assumant des fonctions essentielles au sein de l'équipe de pays des Nations Unies et des groupes de travail techniques nationaux. Les principales parties prenantes interrogées par le Bureau de l'Inspecteur général se sont déclarées satisfaites de la solidité de la FAO sur le plan technique et ont salué la contribution de la représentation et son engagement dans la programmation conjointe.

Opérations:

- Le Bureau du Représentant tenait les registres de recrutement comme il fallait, déterminait les taux de rémunération du personnel local en se fondant sur un barème des traitements établis, et procédait à l'évaluation de la performance du personnel selon qu'il convenait.
- Le Bureau du Représentant disposait d'un processus d'achat bien documenté et conforme aux procédures établies. Néanmoins, le plan d'achats annuel était incomplet et n'était pas utilisé de manière efficace pour la planification des achats.
- Le Bureau du Représentant avait dûment enregistré les informations bancaires des bénéficiaires dans le système mondial de gestion des ressources (GRMS), sauf dans deux cas. Cependant, le Bureau avait recours aux chèques de manière excessive pour les paiements d'un montant total de plus de 1 million d'USD, y compris pour les traitements. En outre, il accusait des retards de plus de 90 jours dans le règlement des avances pour frais de voyage et des avances opérationnelles.
- L'équipe de vérification n'a relevé aucun écart à l'occasion de ses observations physiques d'échantillons d'actifs et de pièces justificatives relatives à des actifs hors service. Toutefois, le registre des actifs était imprécis et incomplet du fait d'erreurs dans l'assignation de gardiens des immobilisations et de lacunes en matière de collecte d'informations sur l'emplacement des actifs.

- Le Bureau du Représentant respectait les mesures minimales de gestion des risques de sécurité et tous les membres du personnel avaient suivi les formations obligatoires en matière de sécurité. Cependant, le Bureau du Représentant n'utilisait pas le système spécial de la FAO pour les notifications en cas d'urgence. Il gérait manuellement une chaîne d'alerte téléphonique pour la notification en cas d'urgence relative à la sécurité.

Programme:

- Le cadre de programmation par pays (CPP) 2019-2023 n'a été signé qu'en juin 2020 par le Bureau du Représentant. Par conséquent, l'état d'avancement des réalisations du CPP n'a pas été pris en compte dans le Rapport annuel 2019. Le Bureau du Représentant n'avait pas achevé la matrice de mobilisation des ressources, mais ce dernier devrait satisfaire aux besoins en ressources de son CPP, étant donné que les quatre projets en phase finale de consultation en décembre 2020 représentaient un total de 38,4 millions d'USD.
- Avec deux grands projets prenant en compte la parité hommes-femmes, le Bureau du Représentant avait alloué, comme demandé, 30 pour cent de son budget total à des projets liés à la parité, et 80 pour cent du personnel a suivi la formation obligatoire sur la parité. Cependant, 6 des 19 projets en cours ne s'étaient pas vu attribuer de marqueurs de la parité.
- En ce qui concernait les deux projets qui ont été examinés, le Bureau du Représentant s'était conformé à la procédure établie pour la formulation des projets. Toutefois, les projets mis en œuvre dans le cadre du Programme de coopération technique ne contenaient pas de mécanismes de réclamation qui permettraient aux bénéficiaires de déposer plainte pour violation des normes environnementales ou sociales de la FAO.
- La mise en œuvre des deux principaux projets du portefeuille, d'un coût total de 25 millions d'USD, avait connu des retards considérables et récurrents. L'achèvement de l'un des projets était retardé de plus de deux ans; et un projet nouveau avait été mis en œuvre à hauteur de moins de 50 pour cent la première année.
- Le Bureau du Représentant disposait d'un plan de surveillance pour son portefeuille de projets, et deux membres du personnel, recrutés sur le plan national, étaient chargés du suivi. Dans l'ensemble, le Bureau du Représentant se conformait également aux informations à fournir sur les projets, avec un peu de retard pour l'un des projets.

Mesures convenues

9. Le rapport contient dix mesures que le Bureau du Représentant a accepté de mettre en application. Le Bureau s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en février 2022 au plus tard.

AUD0321 - Vérification du Bureau de la FAO au Suriname

10. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau de la FAO au Suriname entre mai et juillet 2020. La vérification a porté sur la période allant de janvier 2019 à mars 2020, mais le rapport rend également compte de l'évolution de la situation jusqu'en février 2021.

11. Le Bureau du Suriname est un bureau à accréditations multiples dont le Représentant de la FAO réside au Bureau du Représentant à Trinité-et-Tobago. Le projet principal du Suriname représentant 15 millions d'USD était géré au niveau local par un Conseiller technique principal, tandis que les autres projets étaient gérés depuis le Bureau du Représentant à Trinité-et-Tobago.

Principales observations et conclusions

12. Dans l'ensemble, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que la mise en œuvre du système de contrôles internes par le Bureau **nécessitait des améliorations importantes**, principalement en raison de lacunes dans la mise en œuvre de projets, lacunes qui entraînaient des retards considérables.

Gouvernance:

- Les lignes hiérarchiques au sein du Bureau étaient clairement établies et le champ d'application de la supervision était adéquat. En ce qui concerne le questionnaire de 2019 sur les contrôles internes, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que sur les 43 points de contrôle interne, 25 n'avaient été que partiellement mis en œuvre (dont 5 que le Bureau estime, lui, avoir intégralement mis en œuvre) et 1 ne l'avait pas été.
- Le Bureau du Représentant n'avait pas mis en place de mode de signalement confidentiel pour l'enregistrement et le traitement des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés de la FAO. En outre, à partir de février 2021, entre 33 et 53 pour cent du personnel n'avait pas suivi les six cours de formation obligatoires sur des sujets majeurs relatifs à la prévention de la fraude et au comportement, exigés du personnel de la FAO.
- Le Bureau n'a pas présenté un registre des risques ni un plan de prévention de la fraude en 2019. Il a présenté un plan de prévention de la fraude en 2020, mais dans la plupart des cas les déclarations relatives au risque de fraude n'étaient pas formulées comme il convient. Le Bureau de l'Inspecteur général était particulièrement préoccupé par le fait que le Bureau du Représentant n'avait pas entièrement géré le risque associé à l'absence d'un accord avec le pays hôte concernant la protection des privilèges et immunités de l'Organisation.
- Les entretiens menés par le Bureau de l'Inspecteur général ont montré que les principales parties prenantes considéraient la FAO comme un partenaire précieux. Le Bureau du Représentant disposait d'un plan d'action en matière de communication, qui lui permet d'accroître la visibilité des projets et vise à obtenir l'adhésion des communautés locales et des parties prenantes.

Opérations:

- Le Bureau du Représentant ne déterminait pas les taux de rémunération en se fondant sur un barème des traitements établis et versait le salaire de certains membres du personnel locaux en monnaie locale et celui d'autres membres en USD, sans approbation officielle. En septembre 2020, le Bureau avait obtenu une approbation de la Division des ressources humaines pour payer tout le personnel en USD sur une période de six mois, mais le barème des traitements établis pour le personnel local n'était pas appliqué.
- Le Bureau du Représentant avait élaboré un plan d'achats annuels pour 2019 (3,4 millions d'USD) et 2020 (5,2 millions d'USD), mais les achats effectifs n'étaient, respectivement, que de 2 pour cent et 13 pour cent des achats planifiés.
- Dans 24 virements bancaires, représentant un montant total de 145 000 USD, les informations bancaires des fournisseurs n'avaient pas été enregistrées dans le système de l'Organisation. Cependant, des mesures correctives ont ensuite été prises par le Bureau.
- Le Bureau a engagé des mesures correctives afin de remédier aux discordances et aux erreurs relevées par les vérificateurs dans le registre des actifs.
- Le Bureau a participé à toutes les réunions de l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité au cours de la période couverte par la vérification, mais n'a pas appliqué les mesures de gestion des risques en matière de sécurité.

Programme:

- Le CPP 2016-2019, étendu à 2020, comprenait des indicateurs de résultats liés aux Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et aux initiatives régionales, mais pas aux objectifs de développement durable. Le Bureau a commis des erreurs dans l'estimation des crédits lorsqu'il avait mis au point le CPP. En ce qui concerne la mobilisation des ressources, le Bureau a largement dépassé les 3,4 millions d'USD dont il avait besoin pour le CPP lorsqu'il a réussi à obtenir un projet d'un budget de 15 millions d'USD, en 2017.
- Le Bureau avait intégré la question de la parité dans la matrice de résultats du CPP, mais ne disposait d'aucun projet favorisant l'égalité des sexes. Il n'avait pas dressé de bilan de la parité hommes-femmes et ne disposait pas d'un plan d'action pour les activités d'intégration

de la dimension de genre. Seuls 60 pour cent des membres du personnel avaient suivi la formation obligatoire sur l'égalité des sexes en février 2021.

- Les contrôles relatifs à la formulation de projet étaient globalement suffisants, mais quelques améliorations pouvaient y être apportées afin de respecter les Directives relatives à la gestion environnementale et sociale.
- La mise en œuvre des projets accusait des retards considérables. Pour le projet principal, d'un budget de 15 millions d'USD, le Bureau avait signalé un niveau d'exécution correspondant à un total de 3,9 millions d'USD seulement. Ce montant comprenait des commandes pour un montant de 1,8 million d'USD, en attente depuis août 2020. Le solde, d'un montant de 2,1 millions d'USD, correspondait principalement aux frais de personnel (1,4 million d'USD). Le Bureau de l'Inspecteur général craignait qu'il soit très difficile pour le Bureau du Représentant d'achever le projet dans les temps (à savoir novembre 2021), ce qui exposait celui-ci à des risques opérationnels et d'atteinte à l'image.
- En ce qui concernait les trois projets examinés, le Bureau du Représentant s'était conformé aux obligations redditionnelles décrites dans les documents de projet et a soumis des rapports d'avancement aux donateurs dans les délais prévus.

Mesures convenues

13. Le rapport contient 10 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de mettre en application. Le Bureau s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en décembre 2021 au plus tard.

AUD0421 – Vérification des Procédures de la FAO relatives aux sanctions

14. Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à une vérification des Procédures de la FAO relatives aux sanctions, entre juillet et septembre 2020. La vérification porte sur les activités du Comité des sanctions depuis sa création en 2014 et plus particulièrement sur les modalités d'organisation en place de janvier 2018 à décembre 2019 (les périodes précédentes et suivantes étaient incluses, le cas échéant).

15. L'objectif de la vérification était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, qui doivent permettre des procédures de sanction transparentes, efficaces, équitables et effectuées dans des délais satisfaisants.

16. Les procédures de sanction sont régies par les Procédures de 2014 de la FAO relatives aux sanctions et les directives de mise en œuvre desdites Procédures. Étant donné qu'elles n'ont pas été ajustées pour tenir compte de la restructuration récente du Siège, elles contiennent des références à des unités et à des postes qui n'existent plus. Le présent rapport a conservé certaines références à ces unités et ces postes afin de rester cohérent avec les Procédures et directives.

17. L'Unité d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général reçoit toutes les présomptions de fraude et de corruption concernant des tierces parties participant aux programmes et opérations de la FAO, mène des enquêtes et transmet les dossiers au Comité des sanctions s'il dispose de preuves suffisantes pour confirmer les présomptions d'acte passible de sanctions, commis par une tierce partie.

18. Le Comité des sanctions détermine si une tierce partie s'est rendue coupable d'un ou de plusieurs actes passible(s) de sanctions, à la suite d'une évaluation des documents pertinents qui lui sont présentés pour chaque affaire. Il peut ensuite recommander la ou les sanctions appropriées ou autres mesures correctives ou mesures de réparation, pour examen (auparavant au Sous-Directeur général chargé du Département des services internes, des ressources humaines et des finances et, depuis août 2020, au Directeur de la Division des services de logistiques). Depuis 2015, 28 affaires ont été soumises au Comité des sanctions, dont 10 en 2018 et 2019.

19. En outre, afin de protéger au mieux les intérêts de l'Organisation, le Comité des sanctions est chargé d'accepter ou de rejeter les suspensions temporaires de fournisseurs, susceptibles d'être demandées par le Bureau de l'Inspecteur général, à tout moment d'une enquête ou d'une procédure de sanction.

20. Aucun travail préalable d'assurance de la qualité n'a été effectué concernant les Procédures de la FAO relatives aux sanctions. Un rapport sur les enseignements à tirer, reposant sur une masse critique d'affaires survenues depuis 2015 a été présenté au Comité consultatif de contrôle par le Sous-Directeur chargé du Département des services internes, en février 2019. Les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations formulées dans ce rapport ont été contrôlés pendant la vérification.

Principales observations et conclusions

21. Dans l'ensemble, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que les politiques et procédures visant à assurer des sanctions transparentes, efficaces, équitables et qui soient appliquées dans des délais satisfaisants **nécessitaient des améliorations importantes**. La vérification a permis de mettre en évidence un certain nombre de questions à porter à l'attention de la Direction pour améliorer les Procédures de sanction de la FAO, leur mise en œuvre et l'efficacité des sanctions appliquées. Plus particulièrement:

- La responsabilité en ce qui concerne l'application des Procédures n'était pas clairement établie, ou pas bien comprise par certaines parties prenantes. Ce manque de clarté avait été encore aggravé par la récente restructuration de l'Organisation. Le Bureau de l'Inspecteur général se réjouit de constater qu'au moment de l'élaboration du rapport de vérification, la Direction avait confié la responsabilité des Procédures au Directeur de la Division des services logistiques.
- Certains aspects des Procédures de sanction n'étaient pas clairement définis et les directives ne fournissaient pas davantage de précisions concernant les étapes et les critères spécifiques, notamment: l'incidence des suspensions temporaires sur la collaboration de la FAO avec les fournisseurs; le déclencheur du prolongement des suspensions temporaires; la définition et l'impact des facteurs aggravants et des circonstances atténuantes sur la détermination des sanctions; la définition du calendrier pour l'achèvement de certaines étapes et procédures clés; et les règles en matière de réunions à distance. La clarification des Procédures de sanction aiderait la prise de décisions et réduirait le risque d'une contestation des décisions par les fournisseurs.
- Le Comité des sanctions se heurtait à plusieurs obstacles qui affectaient la cohérence et l'efficacité de ses travaux, notamment: la vacance des postes de président et vice-président et de sous-directeur général du Département des services internes pendant la plus grande partie de 2018 et au début de 2019; et plusieurs sièges vacants au Comité des sanctions. Il a donc été difficile d'atteindre le quorum pour tenir les réunions; es procédures ont été retardées; et le secrétaire a parfois assumé les fonctions de président (en violation des Procédures) afin d'éviter des retards prolongés dans les procédures.
- Le délai pour formuler des conclusions variait considérablement selon les affaires, allant de quatre mois à plus de trois ans, ce qui donnait lieu à des suspensions prolongées de fournisseurs, niant le droit des fournisseurs à une décision juste délivrée dans des délais satisfaisants et le droit de l'Organisation à collaborer avec les fournisseurs concernés.
- Officiellement, les fonctions du secrétariat du Comité des sanctions sont attribuées à un membre du personnel, mais elles étaient effectuées par un consultant engagé dans le cadre de contrats de courte durée, qui recevait peu d'appui et de supervision de la part du secrétaire en poste. Ces considérations ont nui à la continuité des activités du Comité des sanctions, en particulier au calendrier des réunions et à la préparation en temps voulu des dossiers requis pour les délibérations. En outre, les tâches du secrétariat, telles que la consignation des affaires et la rédaction des comptes rendus de délibérations, n'étaient pas traitées avec diligence. Le Bureau de l'Inspecteur général n'a pas reçu les documents complets concernant les affaires

examinées, notamment les comptes rendus des réunions du Comité des sanctions pour la période de vérification.

- Les membres du Comité des sanctions ne pouvaient pas toujours consacrer l'attention nécessaire aux affaires à cause de la soumission tardive de pièces volumineuses afférentes à plusieurs dossiers. La prise de décisions par voie de courriel ne permettait pas non plus de consacrer une attention suffisante aux affaires. Ces problèmes étaient dus aux difficultés à organiser des réunions, menant parfois à l'examen de plusieurs affaires dans une même réunion et à une programmation des réunions à la dernière minute.
- Aucune responsabilité personnelle relative à la perpétration d'actes passibles de sanctions n'a été attribuée à des propriétaires, employés, agents ou représentants de structures de fournisseurs, parce que les sanctions n'étaient pas applicables aux personnes impliquées. De ce fait, ces personnes étaient toujours autorisées à collaborer avec l'Organisation, affaiblissant ainsi l'efficacité des sanctions de la FAO.

Mesures convenues

22. Le rapport contient six mesures que la Direction a accepté de mettre en application. La Direction s'est engagée à appliquer toutes ces mesures en juin 2022 au plus tard.

AUD0521 – Vérification du Bureau du Représentant au Congo

23. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Congo en août et septembre 2020. La vérification portait sur la période allant de janvier 2019 à juin 2020, mais le rapport rend également compte de l'évolution de la situation jusqu'en mars 2021.

Principales observations et conclusions

24. Dans l'ensemble, le Bureau a jugé que la mise en œuvre du système des contrôles internes par le Bureau du Représentant **n'était pas satisfaisante**.

Gouvernance:

- Le Bureau du Représentant ne reposait pas sur une structure de gouvernance efficace. L'organigramme ne reflétait pas la réalité des effectifs du Bureau, les fonctions et attributions n'étaient pas claires et la séparation des tâches était déficiente. L'environnement de contrôle était déficient et le niveau de sensibilisation du personnel au contrôle interne était faible. En ce qui concernait le questionnaire de 2019 sur les contrôles internes, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que sur les 43 points de contrôle interne, 27 n'avaient été que partiellement mis en œuvre (dont 8 que le Bureau du Représentant estimait, lui, avoir intégralement mis en œuvre).
- Le Bureau du Représentant n'avait pas mis en place de mode de signalement confidentiel pour l'enregistrement et le traitement des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés de la FAO. En outre, les taux d'achèvement pour les six cours de formation obligatoires sur la sensibilisation à la déontologie étaient faibles, allant de 18 à 36 pour cent.
- Le Bureau du Représentant avait soumis le registre annuel et le plan de prévention de la fraude, mais il avait évalué tous les risques de fraude comme étant faibles, en dépit des lacunes systémiques et de l'insuffisance des contrôles internes mis en évidence dans cette vérification. Le Bureau du Représentant a signalé cinq mesures d'atténuation comme étant intégralement mises en œuvre, alors que les résultats de la vérification montraient le contraire.
- Le Bureau du Représentant s'efforçait avec détermination de défendre le mandat de la FAO. Il disposait d'un plan en matière de communication afin d'accroître la visibilité et visant l'acceptation des activités des projets par les communautés locales et les parties prenantes. Les principales parties prenantes interrogées par le Bureau de l'Inspecteur général considéraient la

FAO comme un partenaire précieux, en particulier en raison de son expertise technique dans l'élaboration des projets de lutte contre la pauvreté rurale.

Opérations:

- Le recrutement du personnel local n'était pas transparent; les dossiers du personnel étaient incomplets et inexacts; et les taux de rémunération du personnel local n'étaient pas dûment justifiés. Les mandats des ressources humaines hors fonctionnaires recrutées au niveau local étaient incomplets et ne correspondaient pas à leurs fonctions réelles. Par conséquent, par exemple, le personnel participant aux opérations d'achat n'était pas clairement identifiable et n'était pas tenu de soumettre une déclaration annuelle de situation financière.
- Les opérations d'achat étaient effectuées par du personnel ne relevant pas des achats. Des lacunes considérables ont été constatées dans l'application du principe de la séparation des fonctions. L'assistant chargé des technologies de l'information était le principal acheteur et était également président du comité d'achats local. En l'absence de véritable système de conservation des données, le processus de passation de marché n'était pas transparent. Dans certains cas, les bons de commande étaient créés avant la réunion du comité d'achats local et, dans d'autres cas, ils étaient établis après réception des factures. En outre, le Bureau du Représentant n'examinait pas les cas de livraison tardive et n'appliquait pas les dommages-intérêts forfaitaires prévus.
- Dans plus de 70 pour cent des virements bancaires en devise locale effectués au cours de la période visée par la vérification, le Bureau du Représentant n'avait pas entré les informations bancaires des fournisseurs dans le GRMS. Dans la liste des 45 661 fournisseurs actifs, il y avait 500 doublons, et les informations bancaires étaient entrées dans le système GRMS pour 95 fournisseurs seulement. Le Bureau du Représentant avait également approuvé plusieurs avances opérationnelles; avait autorisé des avances au-delà de 90 jours; et traité des règlements sans vérification suffisante des pièces justificatives.
- Le Bureau du Représentant ne procédait pas à une opération de vérification physique annuelle des actifs et par conséquent le registre des immobilisations n'était pas fiable. Le niveau d'actifs en service était exagérément élevé au vu du nombre des effectifs. En outre, sur les 241 véhicules détenus par le Bureau du Représentant, seuls 43 étaient assurés.
- Le Bureau du Représentant participait aux réunions de l'équipe de gestion de la sécurité, mais ne respectait pas pleinement les mesures de gestion des risques en matière de sécurité.

Programme:

- Les indicateurs de résultat du CPP du Bureau du Représentant étaient liés aux objectifs de développement durable et au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et il était probable que le Bureau parviendrait à réunir les 12,1 millions d'USD nécessaires à l'application du CCP. Toutefois, il avait surestimé les fonds disponibles au moment de la conception du CPP.
- Le Bureau du Représentant n'avait pas réalisé une évaluation de la parité au niveau national ni un bilan de la situation en matière d'égalité femmes-hommes. Soit il n'attribuait pas de marqueurs de la parité aux projets, soit, dans la plupart des cas, il attribuait des marqueurs inexacts.
- Lors de la formulation des projets, le Bureau du Représentant n'avait pas établi pour tous ses projets de mécanisme permettant d'enregistrer et de traiter les plaintes relatives à des infractions présumées aux normes environnementales et sociales de la FAO.
- En ce qui concerne la mise en œuvre des projets, huit des neuf projets en cours d'exécution avaient connu des retards récurrents au cours de la période visée par la vérification. Le Bureau du Représentant choisissait tous les prestataires de service sans appel d'offre et ne gérait pas leur performance de manière adéquate. Les contrôles budgétaires étaient insuffisants en matière de dépenses d'exécution des projets, ce qui entraînait des dépassements.

- Le Bureau du Représentant disposait d'une équipe chargée du suivi, mais pas d'un plan permettant d'assurer comme il convenait les activités de suivi du portefeuille de projets. Les rapports de projet contenaient des données contradictoires et n'étaient pas dûment étayés par des données sur les résultats des projets.

Mesures convenues

25. Le rapport de vérification contient 14 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de mettre en application. Le Bureau de l'Inspecteur général juge que 11 d'entre elles sont hautement prioritaires. En effet, le niveau d'exposition aux risques pour l'Organisation devrait augmenter étant donné que le Bureau du Représentant devrait s'agrandir avec deux projets en phase de consultation finale, pour un total de 30,2 millions d'USD. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en décembre 2022 au plus tard.

AUD0621 – Vérification des activités de formation du personnel et d'apprentissage

26. Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à une vérification des activités d'apprentissage et de la formation du personnel dans le cadre de son plan de travail pour l'exercice biennal 2020-2021. La vérification sur le terrain a été menée de novembre 2020 à mars 2021. L'objectif de la vérification était d'évaluer l'efficacité et l'efficience des activités d'apprentissage et de formation menées dans le but d'atteindre l'objectif que s'est fixé l'Organisation dans ce domaine, à savoir doter son personnel des capacités nécessaires pour contribuer à la réalisation de la mission de la FAO, entretenir ces capacités et les renforcer.

Principales observations et conclusions

27. Le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que les mécanismes et procédures de gouvernance établis pour la planification, le suivi, la mise en œuvre et l'évaluation des activités d'apprentissage et de formation **nécessitaient quelques améliorations** afin de mieux répondre aux exigences de gestion des compétences, des capacités et de la performance et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources de l'Organisation allouées à la formation du personnel.

28. La Direction a établi des modalités de gouvernance de base aux fins de l'apprentissage et de la formation du personnel, y compris: i) des directives, procédures et instructions distinctes, et des modèles pour la planification, la budgétisation, l'exécution et le suivi des différentes activités; et ii) la définition du rôle, des responsabilités, des pouvoirs et des obligations de rendre compte des principaux acteurs de l'apprentissage et de la formation.

Cadre d'apprentissage:

29. D'une manière générale, les politiques et règles de l'Organisation relatives à l'apprentissage et à la formation sont dispersées entre plusieurs sources. Il n'y a pas de source globale définissant l'orientation et la vision stratégique de la FAO en la matière et à laquelle les acteurs et les parties prenantes pourraient se référer.

30. De plus, les arrangements mis en place par la Direction contiennent deux lacunes fondamentales qui réduisent l'efficacité et l'efficience des activités d'apprentissage et de formation au niveau de l'Organisation et des divisions: i) le manque de directives structurées relatives à la planification, au suivi et à l'évaluation des activités d'apprentissage et de formation du personnel au niveau des unités, au-delà de la formation formelle, telles que la formation sur le lieu de travail, le recours à des forums professionnels et techniques, et des affectations temporaires à des tâches plus complexes; et ii) l'absence de définition et d'évaluation des besoins sur le long terme pour un meilleur alignement de l'apprentissage et de la formation sur les stratégies à long terme de l'Organisation

31. Par conséquent, il est nécessaire d'établir un cadre d'apprentissage qui rassemble les politiques, règles, directives et procédures institutionnelles applicables aux différentes activités d'apprentissage et de formation approuvées par l'Organisation et complétant le cadre de dotation en personnel et de mobilité de la Division des ressources humaines.

Procédures opérationnelles:

32. Globalement, les procédures et mécanismes de contrôle mis en place par la Direction pour la gouvernance et la réglementation des activités d'apprentissage et de formation du personnel ont été jugés comme étant respectés et appliqués par les différents acteurs. Ces procédures et contrôles fournissent l'assurance raisonnable que les ressources allouées aux activités d'apprentissage et de formation du personnel sont utilisées conformément aux règles et politiques pertinentes et contribuent à atteindre les objectifs fixés.

33. Cependant, l'équipe de vérification a relevé les insuffisances suivantes, qui nécessitent l'attention de la Direction, si l'on veut renforcer la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités de formation du personnel et d'apprentissage:

- 1) planification incomplète des activités de formation au niveau de l'unité, et planification, suivi et évaluation des autres activités d'apprentissage non structurés;
- 2) manque de clarté dans les principes fondamentaux et dans l'applicabilité de la limite supérieure pour les coûts de formation extérieure, avec pour conséquence la non-participation à des activités de formation requises au niveau de l'unité;
- 3) procédures manuelles pour les demandes de formation extérieure et contrôles excessifs, qui réduisent l'assurance d'une utilisation optimale des ressources de l'Organisation;
- 4) utilisation incomplète des allocations budgétaires;
- 5) évaluation insuffisante de l'impact de l'apprentissage et de la formation.

Mesures convenues

34. La Division des ressources humaines a accepté de prendre, en coordination avec d'autres parties prenantes, le cas échéant, les cinq mesures suivantes, préconisées dans le présent rapport, pour résoudre les problèmes relevés:

- établir un cadre d'apprentissage complet;
- évaluer la méthode qui est actuellement appliquée pour déterminer le budget formation de l'unité;
- réfléchir à la rationalité du plafond des coûts de la formation extérieure;
- évaluer les procédures actuelles relatives à l'examen et à l'approbation des demandes de formation extérieure;
- réviser les procédures de demandes individuelles de formation extérieure afin de réduire les tâches de la Sous-Division de la formation et de l'évaluation de la performance de la Division des ressources humaines, pour un examen et une approbation de qualité qui ajoutent de la valeur.

AUD0721 - Vérification de la structure de gouvernance et des capacités des bureaux décentralisés

35. Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à une vérification de la structure de gouvernance et des capacités des bureaux décentralisés entre octobre 2020 et juin 2021. La vérification s'est concentrée sur la structure des bureaux décentralisés, la dotation en personnel et l'allocation des ressources. Elle couvre la période allant du 1^{er} janvier 2020 au 31 mars 2021 et les périodes précédentes et suivantes, le cas échéant, pour l'analyse de la documentation.

Principales observations et conclusions

36. Dans l'ensemble, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que les procédures à l'appui de structures de gouvernance et de capacités efficaces au sein des bureaux décentralisés **nécessitaient des améliorations importantes**, comme précisé ci-dessous.

Structure de gouvernance:

- Les organes directeurs de la FAO ont approuvé la décentralisation de l'Organisation et au fil des ans ont donné des orientations générales sur les conditions de mise en place des bureaux décentralisés, dans un certain nombre de décisions. La FAO a ouvert son premier bureau régional en 1946 et son premier bureau de pays en 1976. En décembre 2020, la FAO comptait 167 bureaux décentralisés¹ dans 154 pays. Néanmoins, l'Organisation ne disposait pas de principes clairs sur la décentralisation ni d'un processus solide pour déterminer la structure de gouvernance et les capacités des bureaux de pays.
- En 2012, l'Organisation a élaboré certains critères pour déterminer les exigences minimales en termes de capacités pour les différents bureaux de pays, mais ceux-ci sont devenus obsolètes avec le temps et n'étaient pas assez souples pour répondre à l'évolution des besoins des bureaux de pays. La FAO a mené différents examens afin d'améliorer la structure des bureaux décentralisés, mais les recommandations qui en sont découlées n'ont pas été complètement mises en œuvre. En juin 2021, un processus d'examen du modèle de transformation des bureaux de pays était en cours.
- Les vérifications menées par le Bureau de l'Inspecteur général dans les bureaux de pays ont mis en évidence la faiblesse des structures de gouvernance, avec à la clé des lacunes dans le contrôle interne. En outre, 55 pour cent des personnes ayant répondu à l'enquête du Bureau de l'Inspecteur général ont précisé que la structure de gouvernance de leur bureau ne permettait pas une gestion efficace et efficiente des opérations et que les fonctions de supervision étaient trop dispersées.
- La politique de délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés, telle que définie dans le Manuel de la FAO, était obsolète et empêchait le bon fonctionnement du cadre de responsabilités. L'Organisation déléguait des pouvoirs aux bureaux décentralisés sans évaluer périodiquement leurs capacités ni les dispositions prises pour assurer la séparation des fonctions. Les guides et outils n'étaient pas suffisants pour suivre la bonne exécution de la délégation de pouvoirs. La Direction avait pris certaines mesures correctives à cet égard en juin 2021.

Dotation en personnel:

- La répartition des postes entre les bureaux de pays tenait compte des contraintes de ressources, mais elle n'était pas cohérente. Les postes étaient répartis dans les bureaux de pays sans tenir compte de leur taille ni de la complexité de leurs opérations.
- Le critère servant à déterminer le classement des postes de représentant de la FAO et de coordonnateur sous-régional ne convenait pas. En 2017, la politique de la FAO relative au Conseil d'orientation du programme a formulé des recommandations sur le classement des chefs de bureaux décentralisés, et a procédé à une réorganisation des effectifs. Ces recommandations n'ont pas été complètement mises en œuvre. Dans certains cas, les représentants de la FAO étaient promus du fait de leurs bons résultats, tandis que dans d'autres cas, les postes étaient déclassés lorsqu'un nouveau représentant de la FAO ou un nouveau coordonnateur sous-régional était nommé. Ces décisions ne prenaient pas appui sur une étude du classement des emplois. Il en résultait que les représentants de la FAO se situaient sur un large éventail de classes, allant de P-4 à D-2, et que les classes ne correspondaient pas forcément à la taille ni à la complexité des bureaux de pays. La Direction avait promu tous les représentants de la FAO de la classe P-4 à la classe P-5 (en mars 2021), mais les incohérences

¹ On entend par «bureaux décentralisés» les bureaux de la FAO à l'extérieur du Siège. Il existe différents types de bureaux décentralisés: bureaux régionaux, bureaux sous-régionaux, bureaux de pays et bureaux de liaison.

entre le classement des représentants de la FAO et la taille et la complexité des bureaux de pays demeuraient.

- Une planification insuffisante de la relève pour les postes de représentants de la FAO avait une incidence négative sur l'efficacité opérationnelle et l'exécution. En mars 2021, dans dix bureaux de pays, des hauts fonctionnaires d'autres organismes des Nations Unies assumaient les fonctions de représentant de la FAO, par intérim, (notamment un pendant plus d'un an et quatre pendant plus de six mois). Cette pratique n'était pas durable, en particulier dans les bureaux de pays ayant des opérations vastes et complexes. Les représentants par intérim n'étant pas des membres du personnel de la FAO, ils ne pouvaient être tenus responsables de leurs décisions. Cependant, en juin 2021, des décisions de sélection pour les dix postes vacants de représentant de la FAO ont été prises et les candidats retenus étaient sur le point de prendre leurs fonctions.
- L'exécution des programmes dans les bureaux décentralisés reposait principalement sur le recours aux ressources humaines hors fonctionnaires, qui représentaient environ 86 pour cent des effectifs de la FAO en mars 2021. Toutefois, même si les bureaux décentralisés estimaient que les ressources humaines hors fonctionnaires étaient moins coûteuses et plus souples que les postes, les règles les régissant ne répondaient pas aux besoins opérationnels. Par exemple, l'obligation d'interruption de service tous les 11 mois et les restrictions applicables aux postes de supervision pour les ressources humaines hors fonctionnaires ont mené à des difficultés considérables dans les bureaux décentralisés. Il en était résulté des charges administratives et des solutions palliatives inefficaces.
- L'orientation programmatique faisait défaut au sein des structures de personnel des bureaux décentralisés. En dépit de l'insuffisance des ressources, les postes relevant du Programme ordinaire n'étaient pas toujours utilisés pour assurer la continuité des fonctions programmatiques clés et certains étaient attachés à des tâches administratives non essentielles.
- Soixante pour cent des personnes interrogées dans l'enquête du Bureau de l'Inspecteur général ont indiqué que les procédures, la durée, les décisions et l'emploi des fonds inutilisés découlant des postes vacants inscrits au budget et correspondant au gel des recrutements de postes financés par le Programme ordinaire n'étaient pas communiqués clairement.

Allocation des ressources:

- L'allocation des fonds du Programme ordinaire du Siège vers les bureaux de pays passait principalement par les bureaux régionaux. Depuis 2012, la part d'allocations budgétaires au titre du Programme ordinaire pour les cinq régions est restée la même à chaque exercice biennal, sans tenir compte de l'évolution des besoins des bureaux de pays dans les différentes régions.
- Les dépenses de personnel représentaient plus de 90 pour cent du total des allocations au titre du Programme ordinaire pour les bureaux de pays et étaient gérées sous la forme d'une mise en commun des ressources au niveau régional. Cette procédure n'était pas transparente. En effet, les budgets relatifs aux dotations en personnel étaient reportés dans les états financiers des bureaux régionaux, alors que les dépenses de personnel étaient comptabilisées au niveau des pays.
- Avec l'augmentation du nombre de bureaux décentralisés au fil des ans, les ressources du Programme ordinaire ont été excessivement mobilisées, réduisant la capacité des bureaux de pays à mener des activités de sensibilisation et des activités de mobilisation des ressources. En outre, les bureaux de pays se sont heurtés à des difficultés concernant l'appui à l'exécution des programmes de terrain car ils n'ont pas bénéficié du système des dépenses d'appui indirectes, et n'ont reçu qu'une partie des dépenses d'appui directes et avec des retards qui ont entravé la mise en œuvre efficace des opérations.
- Les bureaux de pays n'ont pas pu bénéficier promptement des règles de fongibilité du budget, qui permettent d'utiliser à des fins opérationnelles les fonds non utilisés pour cause de postes vacants, car ces fonds étaient conservés et contrôlés par les bureaux régionaux.

- Les indications sur les critères de dotation en personnel des bureaux de pays étaient inadéquates. De plus, l'Organisation utilisait six systèmes institutionnels pour la gestion du budget et ceux-ci n'étaient pas bien intégrés, ce qui compliquait le rapprochement des données aux fins de suivi du budget.
- Grâce à sa participation dans la mise en œuvre des priorités arrêtées par le système des Nations Unies en matière d'efficacité, l'Organisation estimait avoir réalisé des économies annuelles de 8,5 millions d'USD. Néanmoins, les détails relatifs aux économies ciblées et les références étaient incomplets à la date de la vérification. Par ailleurs, en l'absence de mandat du responsable du projet et de l'équipe de projet, au Siège et dans les bureaux régionaux, rien ne permettait de garantir que des données fiables pouvaient être rapidement disponibles pour la prise de décisions, notamment pour l'allocation de ressources aux bureaux de pays.

Mesures convenues

37. Le rapport contient 12 mesures que la Direction de la FAO a accepté de mettre en application et s'est engagée à mettre pleinement en œuvre en décembre 2024 au plus tard. Le Bureau de l'Inspecteur général reconnaît que la mise en œuvre de modifications d'ordre structurel dans les bureaux de pays est difficile, demande du temps et fait l'objet de points de vue différents de la part de différentes parties prenantes et parties intéressées, mais il est nécessaire d'aborder avec cohérence les problèmes en suspens depuis longtemps, soulignés dans le présent rapport. Le Bureau de l'Inspecteur général estime qu'il faudrait commencer par définir une politique de décentralisation claire. Il faudrait documenter les obstacles rencontrés et les cas où il est dérogé aux règles, et il faudrait évaluer les risques encourus et faire rapport à leur sujet.

AUD0821 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO aux Philippines

38. Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à une mission de vérification de terrain au Bureau du Représentant de la FAO aux Philippines en septembre 2019. Étant donné que le poste de Représentant de la FAO est resté vacant pendant 17 mois, le Bureau de l'Inspecteur général a réalisé un examen supplémentaire de la documentation entre mai et juillet 2021 afin de s'assurer que son évaluation était complète et à jour. La vérification porte sur la période allant de janvier 2018 à mars 2021, mais le rapport rend également compte de l'évolution de la situation jusqu'en juillet 2021.

Principales observations et conclusions

39. Dans l'ensemble, le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que la mise en œuvre du système de contrôle interne par le Bureau du Représentant **nécessitait des améliorations importantes**, comme précisé ci-dessous.

Gouvernance:

- Le Bureau du Représentant avait une forte présence sur le terrain – 90 pour cent de son personnel était basé dans des bureaux locaux. Cependant, dans différents lieux, le Bureau du Représentant comptait sur un petit nombre de ressources humaines hors fonctionnaires pour la supervision de nombreux membres du personnel
- Plus de 94 pour cent du personnel avait suivi les six cours de formation obligatoires relatifs à la sensibilisation en matière de déontologie et à la prévention de la fraude. Le Bureau du Représentant avait établi des orientations et des voies de signalement distinctes pour communiquer les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles et les plaintes liées aux projets. Toutefois, au cours de la période visée par la vérification, le Bureau du Représentant n'avait pas rendu compte au Bureau de l'Inspecteur général de deux plaintes relatives à des fraudes.

- Le Bureau du Représentant avait établi un registre des risques et un plan de prévention de la fraude pour 2020. La formulation des déclarations relatives aux risques et la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques avaient cependant besoin d'être améliorées. En ce qui concerne le questionnaire de 2020 sur les contrôles internes, le Bureau de l'Inspecteur général estimait que sur les 44 points à contrôler, 28 ne l'avaient été que partiellement (dont 10 que le Bureau du Représentant estimait avoir intégralement contrôlé) et un ne l'avait pas été du tout.
- L'approche du Bureau du Représentant visant à mieux faire connaître le mandat de la FAO était structurée et les principaux donateurs reconnaissaient l'expertise technique de la FAO et appréciaient particulièrement le réseau de la FAO dans des zones en proie à des conflits.

Opérations:

- Le Bureau du Représentant avait recours de façon systématique aux barèmes des traitements du personnel recruté sur le plan national du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour déterminer les barèmes de rémunération des ressources humaines hors fonctionnaires recrutées sur le plan local et il planifiait convenablement la prolongation des contrats et la réembauche. Toutefois, dans certains des cas examinés, les dossiers du personnel étaient incomplets, y compris en ce qui concernait les recrutements. En outre, le Bureau du Représentant avait réengagé des ressources humaines hors fonctionnaires en utilisant différents types de contrats, alors que les intéressés conservaient les mêmes fonctions. Il avait par ailleurs attribué des contrats de membres du personnel national affecté à des projets à des personnes rémunérées par des ressources du Programme ordinaire, ce qui est contraire aux règles.
- De manière générale, le Bureau du Représentant respectait les procédures d'achat. Cependant, la planification des achats nécessitait des améliorations: les appels d'offres étaient limités à des groupes de fournisseurs présélectionnés, dans certains cas sans justification en bonne et due forme, et les dommages-intérêts forfaitaires n'étaient pas appliqués dans la plupart des cas de retards de livraison.
- Le Bureau du Représentant avait renforcé le recours aux transferts électroniques de fonds au cours des trois dernières années, mais dans le cas des virements bancaires les informations relatives aux paiements inscrites dans le système de l'Organisation étaient incomplètes ou inexactes. Il y avait également huit avances non régularisées dues par d'anciens membres du personnel, un nombre élevé (559) d'avances régularisées seulement après 90 jours, et 152 autorisations de voyages approuvées après le départ.
- L'inventaire et la gestion du matériel étaient bien contrôlés. Le Bureau du Représentant avait engagé des mesures correctives afin d'actualiser et de compléter ses registres d'actifs et les cessions d'actifs se faisaient conformément aux procédures établies. Sur neuf des dix cas examinés d'autorisations de voyage local dans des zones à risque de niveau quatre, le personnel concerné du Bureau du Représentant n'avait pas séjourné dans l'hôtel approuvé par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies. Le Bureau du Représentant n'avait pas non plus testé et utilisé le système spécial de la FAO pour les notifications en cas d'urgence, et avait recours au système de chaîne d'alertes téléphoniques.

Programme:

- Le Bureau du Représentant a dûment communiqué son CPP et les réalisations en matière de mobilisation des ressources dans son rapport annuel. En juin 2021, il avait dépassé les besoins en ressources du CPP de 3,6 millions d'USD.
- Le Bureau du Représentant a correctement intégré les dimensions relatives à la parité hommes-femmes dans son CPP. Toutefois, six des sept projets retenus dans l'échantillon contenaient des erreurs dans les marqueurs de parité.
- Dans tous les projets examinés, le Bureau du Représentant a dûment établi des formulaires de validation opérationnelle et des documents ayant trait aux projets. Cependant, dans l'un des projets retenus dans l'échantillon, des adjudicataires avaient été sélectionnés avant la finalisation du document de projet, lequel énonçait les critères de sélection approuvés. Dans

deux projets retenus dans l'échantillon, il n'existait pas de pièce justificative concernant l'admissibilité des adjudicataires retenus.

- Dans deux projets retenus dans l'échantillon, les pièces justificatives relatives à la distribution des intrants et les états de présence aux ateliers de formation étaient incomplets. Dans un autre projet, la distribution prévue d'intrants était bloquée à cause de retards dans les achats. Dans trois protocoles d'accord de l'échantillon, le Bureau du Représentant a retardé le paiement des prestataires de service, ce qui a eu un impact négatif sur la mise en œuvre des activités prévues. Le Bureau du Représentant a également subi une perte de 22 500 USD lorsqu'il a résilié un protocole d'accord sans qu'aucune prestation ait été fournie.
- Le Bureau du Représentant a mis à jour son guide pour le suivi et l'évaluation des projets en tenant compte des restrictions concernant les voyages pendant la pandémie de covid-19, mais il ne disposait pas d'un plan de suivi et d'évaluation pour tous les projets en cours. Des anomalies ont été constatées dans la communication des informations financières dans les rapports sur l'état d'avancement des projets. Des mesures correctives ont depuis été prises dans certains cas. Le Bureau du Représentant répartissait les coûts entre les projets financés par des ressources mises en commun, mais la base de la répartition des coûts n'était pas claire ni dûment étayée. Dans deux projets, les rapports d'avancement étaient incomplets; par exemple, l'état de la mise en œuvre de tous les indicateurs de performance faisait défaut.

Mesures convenues

40. Le rapport contient 12 mesures que le Bureau du Représentant a accepté d'appliquer. Celui-ci s'est engagé à mettre en œuvre l'ensemble des mesures d'ici au 31 décembre 2022 au plus tard .

AUD 0921 – Vérification des comptes créditeurs

41. Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à une vérification de la gestion des comptes créditeurs à la FAO, entre décembre 2020 et juillet 2021. La vérification porte sur la gouvernance de la fonction comptes créditeurs et la gestion opérationnelle des comptes créditeurs par le Centre des services communs (CSLC) à Budapest entre janvier 2019 et décembre 2020. La gestion des procédures de comptes créditeurs des bureaux décentralisés est régulièrement examinée dans le cadre des vérifications des bureaux de pays. Par conséquent, les bureaux décentralisés ne relèvent pas de la présente vérification, mais le Bureau de l'Inspecteur général a intégré, le cas échéant, ses conclusions relatives aux vérifications des bureaux décentralisés dans le présent rapport.

42. La présente vérification avait pour but d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle pour s'assurer que:

- la FAO paie le fournisseur indiqué et légitime;
- le paiement pour les biens ou services reçus est versé;
- le montant versé est correct;
- le paiement est traité dans les délais;
- le risque de fraude est réduit;
- les dépenses sont correctement comptabilisées dans le système de l'Organisation.

43. La principale politique régissant l'administration financière de la FAO est la section 202 du Règlement financier et règles de gestion financière. La politique comprend des dispositions sur les factures, les paiements et la gestion des bénéficiaires.

Principales observations et conclusions

44. Le Bureau de l'Inspecteur général est d'avis que les dispositions en matière de gouvernance, les procédures établies et les contrôles appliqués pour la gestion des comptes créditeurs à la FAO **nécessitent quelques améliorations**, afin de renforcer l'efficacité et l'efficience de la fonction et de réduire les risques de fraude.

45. Au niveau de la gouvernance, l'équipe de vérification a conclu que la centralisation de la fonction comptes créditeurs auprès du CSLC offrirait des avantages non négligeables en matière d'efficacité et d'efficience des procédures et de réduction des risques de fraude. Une éventuelle centralisation devrait prendre la forme d'un projet conjoint entre le CSLC et la Division des finances et devrait être réalisée par étapes. L'équipe de vérification a également mis en évidence des moyens d'améliorer la séparation des fonctions et la gestion des risques dans la fonction comptes créditeurs.

46. Au niveau opérationnel, l'équipe de vérification a conclu que les procédures et les contrôles établis étaient appliqués de façon adéquate par le CSLC. Le Bureau de l'Inspecteur général a néanmoins noté des divergences dans les politiques existantes en ce qui concerne la définition des critères régissant l'utilisation des factures non rapprochées et les possibilités de rationalisation du traitement et du suivi des factures.

Mesures convenues

47. Le rapport contient neuf mesures que la direction a accepté de mettre en application. La direction s'est engagée à mettre en œuvre l'ensemble des mesures d'ici au 31 décembre 2022 au plus tard. La mesure prioritaire consistera à élaborer une proposition conjointe du CSLC et de la Division des finances visant à regrouper les fonctions de comptes créditeurs.

AUD1021 – Vérification des problèmes récurrents et systémiques dans les opérations des bureaux de pays

48. Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à une vérification des problèmes récurrents et systémiques dans les opérations des bureaux de pays, de janvier à juillet 2021. La vérification couvre la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020. Le rapport rend également compte de l'évolution de la situation jusqu'en septembre 2021.

Principales observations et conclusions

49. Dans l'ensemble, le Bureau a estimé que la mise en œuvre du système de contrôle interne régissant les opérations des bureaux de pays **nécessitait des améliorations importantes**. Par «opérations» le Bureau désigne les cinq domaines d'intervention suivants: gestion des ressources humaines, achats, gestion financière, inventaire et gestion du matériel, et gestion de la sécurité. Les principaux résultats et observations ressortant de la vérification sont détaillés ci-dessous.

Gestion des ressources humaines:

- De nombreux bureaux de pays soit n'avaient pas mené de planification des effectifs, soit disposaient d'un plan de gestion des effectifs inefficace, ne tenant pas compte des besoins des projets actuels et futurs. La charge de travail administrative liée au nombre élevé de contrats conclus en a été accrue, entraînant des lacunes dans les procédures de recrutement et une mauvaise tenue des dossiers. Les réglementations en matière de ressources humaines ne contenaient pas de demande explicite relative à la planification des effectifs. La FAO était dépourvue d'orientations et de guides à cet égard.
- Dans le document CL149/INF/6 du Conseil de la FAO (2014), l'ancien Directeur général de la FAO était convenu que les ressources humaines hors fonctionnaires ne devaient pas être affectées à des activités de base de nature continue. Néanmoins, plus de 2 000 ressources

humaines hors fonctionnaires ont été employées à la FAO pendant plus de trois années consécutives. Dans certains cas, ces ressources ont été affectées à des fonctions essentielles, car jugées plus économiques et plus souples pour les besoins opérationnels.

- Les règles en matière de sélection des ressources humaines étaient moins rigoureuses pour les ressources humaines hors fonctionnaires recrutées sur le plan local que pour les autres membres du personnel. Les procédures de sélection du personnel de projet étaient insuffisantes car ces postes étaient considérés comme étant de courte durée. Or, les contrats du personnel de projet étaient souvent renouvelés à plusieurs reprises.
- En moyenne, la durée de la procédure de recrutement et d'intégration des conseillers techniques principaux recrutés sur le plan international, dans les bureaux de pays, en tant que membres du personnel ou en tant que consultants, était de 342 et 318 jours, respectivement, ce qui retardait la mise en œuvre des projets. La raison en était une procédure de recrutement complexe qui comprenait jusqu'à 12 examens par sept parties différentes dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux, le Centre des services communs et la Division des ressources humaines au Siège.
- La vérification menée dans les bureaux de pays a montré que les contrats des ressources humaines hors fonctionnaires étaient souvent renouvelés sans rapport d'évaluation du comportement professionnel. Lorsque des évaluations étaient effectuées, elles étaient difficiles à trouver étant donné que les évaluations du comportement professionnel pour les ressources humaines hors fonctionnaires recrutées sur le plan local étaient effectuées en dehors du système de l'Organisation (contrairement à celles des ressources humaines hors fonctionnaires recrutées sur le plan international).
- Les Directives relatives aux ressources humaines fournissaient certains critères à prendre en considération pour déterminer les taux de rémunération des ressources humaines hors fonctionnaires recrutées sur le plan local, et les mettre en concordance avec le barème des traitements locaux des Nations Unies. Cependant, en l'absence de mécanismes de contrôle, les taux de rémunération des ressources humaines hors fonctionnaires recrutées sur le plan local n'étaient pas dûment justifiés dans 13 des 18 bureaux de pays vérifiés en 2019-2020. Dans certains des cas susmentionnés, les ressources humaines hors fonctionnaires recrutées sur le plan local avaient bénéficié de plusieurs augmentations de salaire sur une période d'un an.
- Contrairement aux réglementations en matière de finance et d'achats, les réglementations en matière de ressources humaines n'indiquaient pas précisément la nécessité d'une séparation des fonctions. Ainsi, les responsables de poste pouvaient à eux seuls sélectionner les ressources humaines hors fonctionnaires recrutées sur le plan local et déterminer les taux de rémunération.
- Il n'existait pas de réglementation régissant le recours au personnel fourni par les gouvernements. En décembre 2020, 316 membres du personnel fourni par les gouvernements étaient employés au sein des bureaux de pays, dont certains s'acquittaient de fonctions essentielles. Il existait bien une circulaire administrative sur le personnel fourni par les gouvernements, mais elle ne précisait que la rémunération mensuelle maximum. Les services des ressources humaines hors fonctionnaires au CSLC ont fourni au Bureau de l'Inspecteur général un document sur les procédures de recrutement, néanmoins celui-ci n'avait pas été publié officiellement et ne faisait pas partie du Manuel administratif de la FAO.

Achats:

- Les plans d'achats n'étaient pas utilisés aux fins d'une planification efficace des achats dans les bureaux de pays. L'élaboration d'un plan d'achats était perçue comme une tâche administrative et, alors qu'un modèle de l'Organisation était disponible, les bureaux de pays le trouvaient en général trop complexe. De plus, ni le service des marchés et des achats ni les bureaux régionaux n'avaient examiné l'efficacité des plans d'achats des bureaux de pays.
- Pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix, il faudrait que les activités d'achat soient menées de façon concurrentielle. En 2020, 31 pour cent (101 millions d'USD) de tous les bons de commande (327 millions d'USD) dans les bureaux de pays étaient attribués par sélection directe. (Le nombre réel pourrait être plus élevé, étant donné que le Bureau de l'Inspecteur

général a constaté certains cas où la base d'attribution était consignée de façon imprécise.) La sélection directe n'était pas toujours bien justifiée.

- Le personnel ne connaissait pas bien les règles relatives aux dommages-intérêts forfaitaires. Les bureaux de pays ne gardaient pas trace de façon systématique des dates effectives de réception, à cause de limitations dans le système. De ce fait, l'équipe de vérification a eu des difficultés à effectuer un suivi des cas où les fournisseurs avaient effectué une livraison tardive et où des dommages-intérêts forfaitaires auraient dû être réclamés. En outre, pour éviter une détérioration de leurs relations avec les fournisseurs, les bureaux de pays choisissaient parfois d'accepter les livraisons tardives.
- La Section 502 du Manuel administratif de la FAO soulignait l'importance de la séparation des fonctions dans le cycle achat-paiement et le Service des contrats et des achats avait également élaboré une matrice de séparation des fonctions afin de mettre en évidence les responsabilités incompatibles au sein des bureaux de pays. Cependant, en l'absence d'un suivi efficace, et d'outils et de rapports permettant de mettre en évidence les personnes ayant des responsabilités incompatibles dans le cycle achat-paiement, les insuffisances en matière de séparation des fonctions n'étaient pas traitées de manière adéquate dans de nombreux bureaux de pays.
- On notait des lacunes systémiques de contrôle dans la gestion des dossiers des fournisseurs. Dans 98 pour cent des cas, ces dossiers étaient incomplets. Pour certains fournisseurs, il y avait des doublons. Le nombre de fournisseurs «actifs» était également excessif par rapport aux transactions effectuées ces dernières années. Cette situation tenait au fait qu'il n'y avait pas de suivi du nombre de personnes autorisées à insérer des fournisseurs dans le GRMS; les bureaux de pays ne savaient pas comment retirer des listes les fournisseurs devenus inactifs; et, à cause de pratiques incorrectes, dans 120 bureaux de pays, les informations sur les membres du personnel international étaient répliquées de manière systématique dans la catégorie fournisseurs.
- Contrairement à la Section 502 du Manuel, dans la Section 507 consacrée aux protocoles d'accord, le fonctionnaire responsable pouvait exécuter tout à la fois les fonctions de sélection des fournisseurs, de passation de marché et de gestion des protocoles d'accord, sans la participation de l'équipe chargée des achats. Ces dispositions n'étaient pas compatibles avec les principes de séparation des fonctions.

Gestion financière:

- Les contrôles de suivi étaient inadéquats. Ils ne permettaient pas de garantir que les bureaux de pays faisaient les paiements dans le GRMS sur la base de données bancaires complètes et exactes et qu'ils utilisaient la modalité de paiement voulue. Ni le CSLC ni la Division des finances ne contrôlaient que les versements de la paie par chèque ou en espèces se justifiaient.
- Le suivi aux niveaux national, régional et institutionnel ne suffisait pas à combler les insuffisances de contrôle récurrentes en ce qui concernait les avances. Ces insuffisances s'expliquaient principalement par le manque d'outils de suivi et de rapports, l'octroi d'avances aux ressources humaines hors fonctionnaires, et l'absence de contrôles par sondage, qui permettraient de déceler d'éventuelles utilisations abusives ou incorrectes ou des erreurs dans la saisie des données relatives aux avances.

Inventaire et gestion du matériel:

- L'Organisation ne disposait pas d'une politique et d'un système généraux pour gérer efficacement l'inventaire, depuis la réception jusqu'à la distribution aux utilisateurs finaux. Une solution globale de gestion des stocks était prévue pour 2022 afin de corriger ces lacunes. Tant que cette solution ne sera pas appliquée, la gestion des stocks sera laissée à la discrétion des bureaux de pays, ce qui exposait l'Organisation à des risques élevés de pertes et de fraude. Le Bureau de l'Inspecteur général alerte le Comité financier à ce sujet dans ses rapports annuels depuis 2017.

- Du fait qu'il n'y a pas suffisamment de cessions d'actifs et pas suffisamment de critères pour supprimer des articles de la liste, l'inventaire physique annuel porte sur un nombre croissant de biens. Du fait de ressources en personnel limitées, les bureaux de pays n'ont pas mené correctement les vérifications physiques qui permettraient de détecter les pertes, vols ou utilisations abusives.

Gestion de la sécurité:

- Les insuffisances au sein des bureaux de pays étaient principalement liées à la non-conformité avec les exigences en matière de sécurité établies par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies; au rôle mal défini des agents de liaison pour la sécurité; et au fait que le système de notification en cas d'urgence n'était pas utilisé. Ces questions sont traitées séparément dans les vérifications en cours du Bureau de l'Inspecteur général portant sur la sécurité sur le terrain.

Mesures convenues

50. Le rapport de vérification contient 16 mesures que l'Organisation a accepté de mettre en application. Les divisions et bureaux concernés se sont engagés à appliquer toutes ces mesures en décembre 2022 au plus tard.

AUD1121 – Vérification de la sécurité sur le terrain - Partie 1: Aspects de gouvernance (notation: Nécessite quelques améliorations)

51. Le rapport n'a pas été divulgué afin de protéger la sécurité et la sûreté du personnel, ainsi que des actifs et des locaux de la FAO.

AUD1221 - Vérification de la sécurité sur le terrain - Partie 2: Conformité avec les politiques en matière de sécurité (notation: Nécessite des améliorations importantes)

52. Le rapport n'a pas été divulgué afin de protéger la sécurité et la sûreté du personnel, ainsi que des actifs et des locaux de la FAO.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CPP	Cadre de programmation par pays
CSLC	Centre des services communs
GRMS	Système mondial de gestion des ressources de l'Organisation