



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-quinzième session**

**Rome, 13-17 mars 2023**

**Rapport annuel de l'Inspecteur général – 2022  
Résumés des rapports d'audit publiés en 2022**

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

**M. Mika Tapio**

**Inspecteur général**

**Tél.: +3906 5705 1900 – Courriel: [Inspector-General-Office@fao.org](mailto:Inspector-General-Office@fao.org)**

*Les documents peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*

## **AUD0122 – Audit de la gouvernance et de la mise en œuvre du portefeuille du Fonds pour l’environnement mondial**

1. Le Bureau de l’Inspecteur général (ci-après «OIG» ou «le Bureau») a procédé, entre février et juin 2021, à un audit de la gouvernance et de la mise en œuvre du portefeuille du Fonds pour l’environnement mondial (FEM). Il s’agissait d’examiner les mécanismes de gouvernance et l’exécution des projets du FEM au cours de la période 2018-2021 en prêtant une attention particulière aux projets mis en œuvre par les bureaux de pays par l’intermédiaire d’entités nationales ou gouvernementales en leur qualité de partenaires opérationnels.
2. Le portefeuille du FEM géré par la FAO s’est considérablement étoffé ces dernières années, le montant des projets en préparation ou en cours d’exécution étant actuellement supérieur à 1,1 milliard d’USD. Au 30 juillet 2021, 123 projets étaient en cours d’exécution pour un budget total de 539 millions d’USD, parmi lesquels 20 projets (16 pour cent du nombre total) dotés d’un budget total de 113 millions d’USD (21 pour cent du budget total) étaient mis en œuvre par l’intermédiaire de partenaires opérationnels. Conformément aux exigences du FEM, la FAO opère actuellement une transition majeure qui consiste, pour les projets du FEM, à passer de l’exécution directe à l’exécution indirecte: sur les 50 projets en attente dont l’exécution n’a pas encore commencé mais qui ont été soumis au FEM ou approuvés par celui-ci, 41 (82 pour cent du nombre total) seront mis en œuvre indirectement, et 52 projets supplémentaires en préparation devraient aussi être réalisés par des partenaires opérationnels et non directement par la FAO.
3. La formulation et la mise en œuvre de tous les projets FAO-FEM exécutés directement sont régies par les politiques, les procédures, les pratiques et les structures énoncées dans le cycle des projets de la FAO. Les projets FAO-FEM exécutés indirectement sont régis par la section 701 du Manuel administratif consacrée à la modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels (OPIM), qui renvoie aux directives relatives au cycle des projets pour les procédures spécifiques non liées à cette modalité. Dans le cadre des projets exécutés indirectement, la FAO conserve la responsabilité générale de la mise en œuvre; elle appuie toutes les activités menées par les partenaires opérationnels et en assure le suivi et le contrôle, mais transfère à ces derniers la responsabilité de l’exécution au jour le jour au moyen d’accords de partenariat. Un même projet peut être mis en œuvre par plusieurs partenaires opérationnels responsables de différentes composantes ou de différents résultats ou bien par une combinaison de partenaires opérationnels et de partenaires (d’exécution) disposant d’un protocole d’accord. La strate supplémentaire que représentent les partenaires opérationnels dans la modalité d’exécution indirecte, qui s’ajoute au fait que ces partenaires sont habituellement dotés de capacités techniques inférieures à celle de la FAO, aboutit à un profil de risque différent de celui des projets de la FAO exécutés directement.
4. Sur la base de l’évaluation des risques menée par OIG et compte tenu de la place prépondérante qui sera accordée à l’avenir à la modalité d’exécution indirecte, le présent audit a consisté principalement à déterminer si le cycle des projets et la méthode OPIM permettaient de garantir aux bureaux de pays de la FAO que la mise en œuvre des projets du FEM exécutés indirectement serait efficace et efficiente. Les auditeurs ont également cherché à déterminer si les constatations et les conclusions des travaux d’audit précédents menés par OIG avaient été prises en compte dans le cycle des projets.

### **Principales observations issues de l’audit**

#### *Fonctions et responsabilités énoncées dans le cycle des projets*

5. Le cycle des projets comporte une matrice qui définit les obligations redditionnelles et les responsabilités attachées aux fonctions de formulation et de gestion des projets du FEM. Les auditeurs ont trouvé des différences entre, d’un côté, les responsabilités attachées aux fonctions (responsable de la formulation du projet/responsable du budget, équipe spéciale du projet, fonctionnaire technique principal et chargé de liaison pour le financement) telles qu’elles sont énoncées dans le cycle des projets et, de l’autre, les responsabilités exercées dans la pratique. Les capacités à disposition pour assurer ces différentes fonctions dans certains contextes ont été un facteur déterminant à l’origine des

différences relevées. En outre, bien que la FAO ait élaboré un cadre des responsabilités, les dispositifs prévus dans ce cadre n'ont pas bien fonctionné dans certains cas lors de la formulation et de la gestion des projets du FEM. OIG estime que pour que le cadre de contrôle interne soit efficace, il faut que les obligations redditionnelles et les responsabilités soient claires et réalistes, qu'elles fassent l'objet d'un suivi et qu'elles soient mises en œuvre conformément à leur définition. Les responsabilités relatives au suivi et au contrôle et à la gestion des risques qui incombent à l'unité chargée du FEM au sein du Bureau du changement climatique, de la biodiversité et de l'environnement doivent également être précisées. OIG a noté que la Division d'appui aux projets (PSS) avait commencé à examiner la façon dont les fonctions intervenant dans le cycle des projets étaient assurées. La première phase de l'examen était codirigée par cette division et la Directrice générale adjointe M<sup>me</sup> Semedo et consacrée aux fonctions des fonctionnaires techniques principaux et des équipes spéciale de projet avec comme objectif de disposer, d'ici à la fin janvier 2022, d'un nouveau modèle d'appui technique au sein duquel les fonctions devaient être actualisées.

#### *Évaluation des capacités techniques des partenaires opérationnels*

6. Les capacités techniques des partenaires opérationnels sont examinées au cours de la sélection de ces derniers en tenant compte du contexte des projets, des profils techniques nécessaires et des compétences requises pour obtenir les résultats escomptés. Il n'existe toutefois pas de méthode standard permettant d'évaluer ces capacités à l'échelle mondiale. Par voie de conséquence, on ne peut pas être certain que les risques liés aux capacités techniques des partenaires opérationnels ont été intégralement répertoriés, analysés et atténués. OIG estime que l'évaluation de ces risques nécessite tout à la fois de définir une approche et une méthode standard et de répartir les responsabilités attachées à la conduite de l'évaluation.

#### *Suivi et contrôle des partenaires opérationnels*

7. L'audit a révélé des cas dans lesquels les bureaux de pays et les bureaux décentralisés qui les appuient avaient besoin de capacités supplémentaires pour veiller de manière efficace au respect des accords de partenariat opérationnel par les partenaires, soutenir, surveiller et superviser les activités entreprises par ces derniers et gérer les activités de contrôle requises au cours de la mise en œuvre. L'insuffisance des capacités a été aggravée par la fragmentation et le manque d'harmonisation des démarches adoptées en matière de suivi, deux problèmes dus à l'absence, au sein de la FAO, d'une fonction de suivi spécialisée chargée de définir des normes dans ce domaine et aux limites du système actuel de gestion des projets. OIG considère que les capacités dont les bureaux de pays disposent pour assurer le suivi et le contrôle nécessaires, qui sont actuellement autocertifiées, devraient être évaluées sans l'intervention des bureaux de pays avant l'approbation des projets.

#### *Respect des normes du FEM*

8. La révision des normes du FEM relatives aux mesures de protection environnementale et sociale appelle une révision du Cadre de gestion environnementale et sociale de la FAO et l'adoption de dispositions provisoires pour veiller au respect de ces normes. La mise en place du nouveau cadre nécessitera toutefois des ressources financières et humaines supplémentaires pour appliquer les politiques et les procédures connexes et en assurer le suivi.

#### Conclusion

9. Les observations formulées lors du présent audit concernant l'insuffisance des capacités, notamment s'agissant des fonctions intervenant dans le cycle des projets et des moyens dont disposent les bureaux de pays en matière de suivi, ne se limitent pas au portefeuille du FEM et pourraient aussi s'appliquer à d'autres projets de la FAO.

10. En ce qui concerne en particulier les projets du FEM exécutés indirectement, l'absence de méthode standard et harmonisée pour évaluer les capacités techniques des partenaires opérationnels et les lacunes dans le suivi et le contrôle de ces partenaires accentuent le risque de voir les projets en question qui recourent à la modalité OPIM ne pas être mis en œuvre de manière efficiente et efficace.

11. Par conséquent, étant donné que le présent audit portait principalement sur les projets de plus en plus nombreux qui sont exécutés indirectement, OIG a jugé que les mécanismes de gouvernance et de mise en œuvre du portefeuille du FEM **nécessitaient des améliorations importantes**.

#### Mesures convenues

12. Les précédents audits consacrés au cycle des projets et à la gestion du portefeuille FAO-FEM, réalisés par OIG en 2019 et en 2017 respectivement, et le présent audit débouchent sur des constatations et des conclusions similaires qui mettent en évidence des difficultés d'ordre structurel, des questions de procédure ainsi que des problèmes liés au contrôle, qui ont nui à la bonne gestion des projets. OIG renvoie dans le rapport à des mesures convenues existantes et à d'autres initiatives internes qui s'attaquent aux causes profondes des problèmes évoqués dans le présent audit, et fait de nouvelles recommandations concernant le traitement des risques supplémentaires liés à la mise en œuvre des projets du FEM exécutés par l'intermédiaire de partenaires opérationnels.

13. Le rapport comprend cinq nouvelles mesures, qui sont toutes considérées comme hautement prioritaires et que la direction a accepté de mettre en œuvre. Les départements de la FAO concernés se sont engagés à appliquer pleinement toutes ces mesures en décembre 2022 au plus tard.

#### **AUD0222 – Audit de certaines indemnités dues au personnel**

14. OIG a procédé entre septembre et novembre 2021 à un audit de la gestion de certaines indemnités dues au personnel. L'audit portait uniquement sur la gestion des indemnités pour frais d'études, des prestations pour charges de famille, des voyages autorisés et des indemnités d'installation.

15. Au cours de la période allant de janvier 2018 à juillet 2021, les dépenses de la FAO relatives aux indemnités dues au personnel se sont élevées à 154 millions d'USD environ. Les quatre catégories d'indemnités retenues dans le cadre du présent audit représentaient 80 pour cent des dépenses. Le traitement des indemnités dues au personnel est géré par le Centre des services communs (CSLC) avec l'appui, si nécessaire, de la Division des ressources humaines (CSH), qui est responsable des politiques adoptées en la matière.

16. L'objectif de l'audit était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en rapport avec la gestion des indemnités dues au personnel sélectionnées.

#### Principales observations et conclusions

17. OIG est d'avis que les mécanismes de gouvernance adoptés, les procédures mises en place et les contrôles appliqués pour la gestion des indemnités dues au personnel sur lesquelles porte le présent audit permettent raisonnablement de penser que les indemnités sont traitées de manière efficiente et efficace. Le Bureau félicite CSLC pour les nombreux contrôles essentiels que celui-ci a automatisés.

18. Nonobstant ce qui précède, le Bureau estime qu'il est possible d'améliorer encore les mesures antifraude, en particulier concernant les indemnités pour frais d'études et les voyages autorisés, pour lesquels les risques de fraude sont généralement élevés. Plus précisément, il a remarqué que les vérifications ponctuelles des documents originaux présentés par les membres du personnel à l'appui de leurs demandes d'indemnité pour frais d'études (assiduité et règlements) et la confirmation indépendante de la part des établissements d'enseignement n'étaient pas effectuées de manière régulière. L'application de ces mesures devrait être considérée comme prioritaire.

19. Il est également possible de renforcer le suivi des résultats. OIG a ainsi constaté qu'il n'existait pas d'accord sur le niveau de service relatif au traitement des indemnités d'installation. Un accord de ce type permettrait de mesurer et de suivre plus précisément la durée effective du processus et d'accélérer le paiement des indemnités aux intéressés à la suite d'une nomination ou de la mutation sur un autre lieu d'affectation.

20. En résumé, OIG a conclu que les processus examinés **nécessitaient quelques améliorations** pour atténuer davantage les risques et renforcer le suivi des résultats.

### Mesures convenues

21. Le rapport contient cinq mesures que la Direction de CSLC a accepté d'entreprendre et s'est engagée à mettre pleinement en œuvre en décembre 2022 au plus tard.

### **AUD0322 – Audit du Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique de l'Est**

22. OIG a procédé à un audit du Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique de l'Est en Éthiopie entre juin et novembre 2021. Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est supervise et appuie neuf bureaux de pays dans la sous-région, au Burundi, à Djibouti, en Érythrée, en Éthiopie, au Kenya, en Ouganda, au Rwanda, en Somalie et au Soudan du Sud. L'audit portait sur la période allant de janvier 2020 à mars 2021, mais le rapport rend également compte de l'évolution de la situation jusqu'en novembre 2021.

### Principales observations et conclusions

23. Dans l'ensemble, OIG a jugé que la mise en œuvre du système de contrôles internes par le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est **nécessitait quelques améliorations**.

#### Gouvernance:

- Les bureaux de pays relevant du Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est ont salué l'appui technique fourni par celui-ci. Le rôle de ce dernier dans l'appui opérationnel n'était toutefois pas clair. Le Bureau régional pour l'Afrique attendait du Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est qu'il soit le premier point de contact pour toutes les activités d'appui, alors que le Bureau sous-régional estimait que sa fonction première était de fournir une expertise technique. En outre, contrairement à ce qui est indiqué dans la section 117.8 du Manuel administratif, le Coordonnateur sous-régional n'était pas le Représentant de la FAO pour le Bureau de la FAO en Éthiopie. Une gestion intégrée des deux bureaux pourrait alléger la structure de gouvernance et aboutir à une supervision dont l'étendue serait plus raisonnable. Les deux bureaux partageaient des services administratifs de soutien, mais ne disposaient pas d'un accord adéquat de partage des coûts.
- Environ 87 pour cent du personnel ont suivi les six cours de formation obligatoires relatifs à la sensibilisation en matière de déontologie et à la prévention de la fraude. Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est ne possédait toutefois pas de moyen de recueillir de manière confidentielle les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles.
- Les déclarations relatives aux risques étaient généralement formulées correctement, mais il était nécessaire d'améliorer l'évaluation des risques de fraude. Le plan commun de prévention de la fraude établi avec le Bureau du Représentant de la FAO en Éthiopie était axé sur le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est, ce qui a entraîné une sous-évaluation de certains risques liés aux opérations du Bureau du Représentant de la FAO. Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est a examiné les questionnaires sur les contrôles internes de 2020 des neuf pays sous sa supervision, mais n'a pas dégagé de propositions d'amélioration à l'intention des bureaux de pays. Dans son propre questionnaire sur les contrôles internes, il a indiqué que 27 des 44 points de contrôle avaient été mis en œuvre intégralement. OIG a toutefois jugé que neuf d'entre eux ne l'avaient été que partiellement.
- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est s'est employé activement à faire connaître le mandat de la FAO, et a instauré de bonnes relations de travail avec des partenaires clés de la sous-région. Il a également élaboré une stratégie de communication et mis en œuvre une série d'activités de communication planifiées.

#### Opérations:

- Dans l'ensemble, le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est a effectué des recrutements par voie de mise en concurrence, utilisé des fichiers de réserve afin de pourvoir les postes vacants et limité la durée des contrats des sélections directes à 100 jours par an.

- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est disposait d'une limite d'achat de 300 000 USD environ. Les résultats des tests d'audit ont fait apparaître que le Bureau sous-régional respectait les procédures d'achat applicables, que les documents justificatifs étaient dûment conservés et que les fournisseurs n'avaient pas de retard de livraison.
- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est n'avait pas conclu d'accord par écrit avec la banque locale. En outre, dans plus de la moitié des virements bancaires, soit 11 millions d'USD pendant la période considérée, les coordonnées bancaires des bénéficiaires n'étaient pas enregistrées dans le système mondial de gestion des ressources (GRMS). Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est utilisait également à tort des factures non rapprochées pour des services récurrents.
- En 2020, le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est a relevé de sa propre initiative certaines lacunes dans le contrôle de la gestion de son parc de véhicules et pris des mesures pour y remédier. Cependant, il n'a pas procédé à un audit physique approprié des équipements et son registre des biens contenait des erreurs.
- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est devait encore mettre en œuvre 10 des 18 recommandations issues de l'évaluation de la sécurité que le Département de la sûreté et de la sécurité avait menée en 2018. Au 30 novembre 2021, 24 des 42 personnes qu'il employait n'avaient toujours pas communiqué leur numéro de téléphone portable pour recevoir des alertes de sécurité le cas échéant.

#### Programme:

- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est a élaboré un cadre des priorités pour 2019-2023 et une stratégie de mobilisation des ressources pour un montant de 10,7 millions d'USD, mais n'a pas communiqué les résultats ni les réalisations chaque année comme il aurait dû le faire.
- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est n'a pas dressé de bilan de l'égalité des genres, et a attribué un marqueur de l'égalité des genres erroné dans 8 des 10 projets retenus dans l'échantillon.
- Lors de l'élaboration de 12 projets sur 15, le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est n'a pas établi de mécanisme permettant d'enregistrer et de traiter les plaintes relatives à des infractions potentielles aux normes environnementales et sociales de la FAO. Pour l'un des projets pour lequel les risques environnementaux et sociaux étaient jugés modérés, le Bureau n'a pas élaboré le plan d'atténuation des risques requis.
- Des retards réguliers ont été constatés dans la mise en œuvre des programmes de coopération technique, en partie parce que le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est a sous-évalué la durée des projets à leur démarrage. En dehors du recrutement et des retards liés à la maladie à coronavirus 2019 (covid-19), les dispositions inadéquates prises en matière de gestion des projets lorsque les directeurs de projet et les fonctionnaires techniques principaux étaient en congés prolongés ont également contribué aux retards.
- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est disposait d'un plan de travail en matière de suivi et d'évaluation pour tous les projets en cours de son portefeuille, mais les calendriers des activités de suivi n'étaient pas indiqués et les résultats n'ont pas été communiqués.

#### Mesures convenues

24. Le rapport contient 12 mesures que le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est a accepté d'appliquer. Le Bureau s'est engagé à mettre pleinement en œuvre l'ensemble des mesures d'ici au 31 mars 2023 au plus tard.

## **AUD0422 – Audit du rôle du Bureau des urgences et de la résilience dans la direction et la coordination des activités d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience menées par la FAO**

25. Le rapport présente les résultats d'un audit du Bureau des urgences et de la résilience (OER) qu'OIG a mené dans le cadre de son programme de travail pour 2020-2021. Plus précisément, l'objectif de cet audit était d'évaluer les responsabilités, les prérogatives et les outils dont OER disposait pour s'acquitter de sa fonction de direction et de coordination des activités d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience entreprises par l'Organisation.

26. Les programmes d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience sont devenus une composante importante du portefeuille d'activités du PAM. Au cours de trois des quatre dernières années, le budget des projets approuvés dans le cadre de ces programmes a représenté plus de 50 pour cent du budget de l'ensemble des nouveaux projets approuvés. Cinquante-cinq Membres comptent une forte proportion de leur population en situation d'insécurité alimentaire aiguë, c'est-à-dire en phase 3 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC) ou au-delà. L'IPC est une initiative regroupant plusieurs partenaires, qui a pour objet d'évaluer l'insécurité alimentaire et comporte cinq phases, la phase 3 correspondant à une situation de «crise» et la phase 5 à une situation de «famine».

27. Dans ce contexte, le Directeur général a fixé à la FAO l'objectif annuel consistant à venir en aide à au moins 60 millions de personnes en phase 3 ou plus de l'IPC au moyen d'interventions d'urgence ou d'interventions en faveur de la résilience d'ici à 2023. En 2020, dans le cadre d'une réforme structurelle de la FAO, le Directeur général a désigné OER pour diriger la coordination des activités d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience que l'Organisation mène à l'appui des bureaux de pays.

### Principales observations et conclusions

28. OER a fait des progrès considérables dans l'élaboration et la rationalisation de sa fonction de coordination au cours de l'année qui a suivi le processus de réforme interne de la FAO. Une évaluation interne a débouché sur une restructuration en 11 équipes opérationnelles, qui sont chargées d'appuyer la mise en place d'un nouveau modèle de prestation de services axé sur le soutien apporté aux bureaux de pays dans de nombreux domaines: analyse des données; renforcement des capacités de préparation aux situations d'urgence; évaluation des risques de crise; programmes d'urgence; mobilisation des ressources; planification de mesures d'anticipation et des programmes d'intervention d'urgence; et adoption de mesures de renforcement de la résilience. La préparation et la résilience, qui étaient auparavant séparées de l'intervention d'urgence, font désormais partie intégrante de cette assistance.

29. La réorganisation d'OER était en cours au moment où le présent audit a été réalisé. Exemples:

- Le nouveau cadre de résultats de la FAO, qui comprend les nouveaux domaines prioritaires relatifs à l'intervention d'urgence et à la résilience dirigés ou codirigés par OER, a été approuvé officiellement en décembre 2021. Les plans de travail initiaux ont été établis en décembre 2021, mais le processus de planification des activités se poursuivra en 2022.
- Un examen de la faisabilité de plus de 200 suggestions présentées en 2020 par 10 groupes de travail internes concernant la définition de la fonction, des responsabilités, des programmes et des opérations d'OER était en cours en janvier 2022.
- Une révision du bulletin 2013/32 du Directeur général sur la procédure d'activation des interventions d'urgence de niveau 3 de la FAO était en cours de rédaction par OER.
- La rédaction du mandat des 11 équipes internes d'OER était en cours.
- Un projet de rapport de 2020 sur l'appui et les services proposés aux bureaux de pays de la FAO était actuellement examiné en interne par OER.

30. La période de restructuration offre à OER l'occasion de préciser ses responsabilités et de déterminer les obligations redditionnelles dans les domaines des interventions d'urgence et du renforcement de la résilience. Elle lui donne également la possibilité de renforcer l'appui qu'il apporte

aux opérations des bureaux de pays. OIG a répertorié un certain nombre de risques potentiels et proposé plusieurs mesures en accord avec OER: suivi des progrès accomplis sur la voie de la réalisation de l'objectif concernant l'assistance fournie aux personnes en phase 3 ou plus de l'IPC; élaboration d'un dispositif permettant d'évaluer le rendement des investissements consentis par OER pour appuyer les bureaux de pays; suivi de l'utilisation et de l'efficacité des procédures accélérées adoptées pour réduire les temps de traitement d'opérations courantes; et adaptation des directives proposées concernant l'activation des interventions d'urgence.

31. Le présent audit portait principalement sur la structure utilisée par OER pour appuyer les interventions d'urgence, mais plusieurs questions concernant l'ensemble de l'Organisation sont apparues et méritent que l'on s'y intéresse de plus près car elles ne sont pas propres à ce bureau. Ces questions, déjà soulevées à l'occasion d'autres examens, peuvent nuire aux résultats et à l'efficacité d'OER. Elles illustrent également les difficultés que ce dernier rencontre pour coordonner les interventions d'urgence en raison du chevauchement des responsabilités et des obligations redditionnelles, comme le montrent les deux exemples suivants:

- Bien que les programmes d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience constituent l'une des composantes les plus importantes du budget de la FAO, OER demeure fortement tributaire de fonds extrabudgétaires.
- Le sujet récurrent des capacités limitées des bureaux de pays, abordé dans d'autres audits, a aussi été évoqué dans le présent audit et considéré comme un frein à la pérennisation de l'appui apporté par OER.

### Conclusion

32. En résumé, OIG a conclu qu'il était **nécessaire d'apporter quelques améliorations** pour consolider le rôle d'OER dans la direction et la coordination des activités d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience menées par la FAO. Le rapport contient 10 mesures qu'OER et la Division de la mobilisation de ressources et des partenariats avec le secteur privé ont décidé d'un commun accord de mettre en œuvre en décembre 2022 au plus tard. OIG considère que les mesures les plus prioritaires sont les suivantes:

- s'accorder avec les bureaux décentralisés sur la ventilation par région/sous-région/pays de l'objectif de l'Organisation qui consiste à venir en aide à 60 millions de personnes comptant parmi les personnes les plus durement touchées par l'insécurité alimentaire aiguë;
- élaborer et mettre en œuvre un système d'enregistrement des données descriptives fondamentales sur le type, l'étendue, la nature et le montant de l'assistance qu'OER fournit aux bureaux de pays, en tenant compte des objectifs fixés, de façon à accroître les moyens permettant d'assurer une gestion stratégique et une gestion des ressources prudentes;
- examiner le déroulement des interventions d'urgence de façon à mettre en évidence les goulets d'étranglement qui empêchent d'atteindre la phase d'approbation incluse dans le cycle des projets, et à déterminer les mesures d'atténuation ou les modifications susceptibles d'y remédier.

### **AUD0322 – Audit du Bureau sous-régional de la FAO pour les Caraïbes**

33. OIG a procédé à un audit du Bureau sous-régional de la FAO pour les Caraïbes à la Barbade entre septembre et novembre 2021. Le Bureau sous-régional pour les Caraïbes fournit un appui à 13 pays de la sous-région. La Coordinatrice sous-régionale, en sa qualité de cheffe du Bureau sous-régional pour les Caraïbes, supervise trois représentants de la FAO qui dirigent les activités entreprises dans six de ces pays, et supervise directement celles menées dans les sept autres pays. L'audit portait sur la période allant de janvier 2020 à juillet 2021, mais le rapport rend également compte de l'évolution de la situation jusqu'en avril 2022.



### Principales observations et conclusions

34. Dans l'ensemble, OIG a estimé que le Bureau sous-régional pour les Caraïbes **devait apporter des améliorations importantes** à la façon dont il mettait en œuvre le système de contrôles internes, principalement en raison des nombreuses lacunes relevées concernant la structure de gouvernance, l'exécution des programmes dans la sous-région, la mise en œuvre des projets, le suivi des projets et les rapports qui leur sont consacrés, les achats, et la gestion financière, comme cela est indiqué ci-après.

#### Gouvernance:

- Le Bureau sous-régional pour les Caraïbes privilégiait l'appui apporté aux sept pays qui ne disposaient pas d'un représentant de la FAO. Les résultats d'une étude ont mis en évidence que le Bureau donnait des orientations stratégiques, mais ne fournissait pas un appui opérationnel suffisant aux six autres pays de la sous-région. L'étendue de la supervision assurée par la Coordinatrice sous-régionale, qui englobait 22 personnes employées sur sept sites différents, était trop vaste pour que les contrôles soient efficaces. Les fonctions et attributions de chacune de ces personnes n'étaient pas claires, et les titres fonctionnels ne correspondaient pas aux responsabilités assumées dans la réalité. L'utilisation excessive par le personnel du Bureau sous-régional pour les Caraïbes de 19 comptes de messagerie électronique génériques pour traiter différents types de demandes concernant les besoins opérationnels dans la sous-région a entraîné des retards injustifiés dans la prise en compte et le traitement de ces demandes.
- Plus de 90 pour cent du personnel ont suivi les cours de formation obligatoires relatifs à la sensibilisation en matière de déontologie et à la prévention de la fraude. Le Bureau sous-régional pour les Caraïbes a désigné des agents de contact chargés de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, et mis en place un compte de messagerie générique pour recevoir les plaintes. Cependant, en l'absence d'activités de sensibilisation à l'intention des bénéficiaires des projets, des partenaires extérieurs et des populations locales touchées, le mécanisme d'examen des plaintes n'a pas été efficace.
- Les déclarations relatives aux risques étaient généralement formulées correctement dans les journaux des risques et le plan de prévention de la fraude, et indiquaient les référents risques et des dates cibles. Dans le questionnaire sur les contrôles internes du Bureau sous-régional pour les Caraïbes pour 2021, 35 des 43 points de contrôle étaient considérés comme ayant été mis en œuvre intégralement, mais OIG estimait que huit d'entre eux ne l'avaient été que partiellement.
- Le Bureau sous-régional pour les Caraïbes s'est employé activement à faire connaître le mandat de la FAO, et a instauré de bonnes relations de travail avec des parties prenantes clés aux Caraïbes, notamment en participant aux initiatives de réforme du système des Nations Unies. Il a également élaboré une stratégie de communication et mis en œuvre une série d'activités de communication planifiées.

#### Niveau opérationnel:

- Le Bureau sous-régional pour les Caraïbes disposait d'un plan de recrutement, mais celui-ci n'a pas été utilisé. Au cours de la période considérée, le Bureau sous-régional pour les Caraïbes a établi 260 contrats de courte durée pour réembaucher/recruter 157 personnes, ce qui a engendré du travail administratif inutile et entraîné des retards dans les recrutements ainsi qu'une forte rotation du personnel liée à la précarité des emplois. Le recrutement sur le plan local de ressources humaines hors fonctionnaires n'a pas fait l'objet d'une mise en concurrence et n'a pas été transparent.
- Le Bureau sous-régional pour les Caraïbes avait établi un plan d'achats annuel, mais ne l'a pas utilisé. Le processus d'achat a été inefficace, chaque bon de commande ayant nécessité au minimum 13 niveaux d'examen. Malgré tous ces examens, les procédures de consultation ont été incorrectes dans certains cas, et les bons de commande approuvés ne comportaient pas de

descriptions précises des biens et services demandés. La séparation des fonctions a aussi été inadéquate: dans 58 cas, le demandeur et l'approbateur étaient une seule et même personne; et avant juin 2021, le Comité d'achat local ne comptait qu'un seul membre, qui était assisté par une personne chargée des achats agissant en qualité de secrétaire.

- Une membre du personnel recrutée sur le plan international qui avait le pouvoir de signature n'avait pas reçu d'autorisation d'accès à l'application de banque en ligne pour exercer la fonction qu'elle occupait pourtant depuis avril 2020, tandis qu'un membre du personnel recruté sur le plan national disposait, lui, des droits d'administrateur pour cette application, ce qui lui permettait de créer et de supprimer des utilisateurs et des bénéficiaires et d'approuver les paiements. En outre, le Bureau sous-régional pour les Caraïbes a approuvé 300 paiements pour un montant total de 1,1 million d'USD, mais les coordonnées bancaires des bénéficiaires n'ont pas été enregistrées dans le système GRMS comme cela aurait dû être le cas.
- Le registre des biens contenait des informations inexactes et obsolètes, car des données relatives aux équipements informatiques étaient conservées à l'extérieur du système.
- La Coordinatrice sous-régionale a reçu une formation concernant sa fonction au sein de l'équipe de coordination du dispositif de sécurité et le fonctionnement de cette équipe, et participé aux réunions qui se sont déroulées pendant la période considérée. En décembre 2021, toutes les personnes employées par la FAO avaient suivi les cours de formation obligatoires sur la sécurité, et 86 pour cent d'entre elles avaient communiqué leurs coordonnées en vue de leur enregistrement dans le système de notification en cas d'urgence.

#### Programme:

- En 2020-2021, six pays de la sous-région n'ont bénéficié d'aucune ressource extrabudgétaire pour mener leurs projets, ou le montant des fonds extrabudgétaires reçus a été minime. Quatre d'entre eux n'avaient réalisé aucun projet national financé par des fonds extrabudgétaires depuis 2015. Le Bureau sous-régional pour les Caraïbes a indiqué que ces pays bénéficiaient de la mise en œuvre de projets sous-régionaux, mais aucun rapport concernant les résultats obtenus ou les prestations assurées au niveau national n'a été communiqué. Cela a également conduit à une information incomplète sur les progrès accomplis par les pays concernés au cours des activités prévues dans leur cadre de programmation.
- Le Bureau sous-régional pour les Caraïbes a nommé un point de contact pour les questions d'égalité des genres et dressé le bilan de ces questions. Il a toutefois attribué un marqueur de l'égalité des genres erroné dans 5 des 10 projets retenus dans l'échantillon.
- Le Bureau sous-régional pour les Caraïbes a respecté les politiques de la FAO et les procédures internes d'approbation pour la formulation des projets pour les trois projets de l'échantillon qui ont été examinés.
- Des retards récurrents ont été constatés dans l'exécution des projets, ce qui a entraîné la prolongation de ces derniers. Pendant la période considérée, 25 protocoles d'accord ont été conclus pour un montant total de 0,8 million d'USD avec 16 prestataires de services, qui ont été sélectionnés directement malgré les retards d'exécution enregistrés par le passé. En outre, en avril 2022, les dates de livraison fixées n'avaient pas été respectées dans le cadre de 20 des 33 protocoles d'accord en cours.
- Le Bureau sous-régional pour les Caraïbes ne disposait pas d'un plan prévoyant d'assurer correctement le suivi de l'ensemble du portefeuille de projets. À en juger par la fréquence des dépassements budgétaires, les retards dans l'exécution des projets, la communication tardive d'informations aux donateurs et le remboursement de deux donateurs en raison de dépenses non prises en charge au cours de la période considérée, les activités de suivi ont été inefficaces.

### Mesures convenues

35. Le rapport contient 12 mesures que le Bureau sous-régional pour les Caraïbes a accepté d'appliquer. Le Bureau s'est engagé à mettre pleinement en œuvre l'ensemble des mesures en décembre 2022 au plus tard.

### **AUD0622 – Audit des activités d'acquisition de services**

36. OIG a procédé à un audit des activités d'acquisition de services dans le cadre de son plan de travail pour l'exercice biennal 2020-2021. Le travail d'audit sur le terrain a été réalisé entre juin et novembre 2021. Il s'agissait d'évaluer l'efficacité des dispositifs mis en place par la haute direction de la FAO pour acquérir des services de manière pertinente, en temps voulu, dans la transparence, en faisant jouer la concurrence et en obtenant le meilleur rapport qualité-prix. L'audit a complété une série d'audits qu'OIG a menée dans divers domaines liés aux achats entre novembre 2016 et mars 2018.

### Principales observations et conclusions

37. OIG a conclu que les procédures mises en place pour l'acquisition de services étaient dans l'ensemble adéquates et respectées. En particulier:

- La haute direction a: i) élaboré des règles, des politiques, des directives, des procédures, des instructions et des modèles pour planifier et mener les opérations d'achat; ii) défini et réparti les fonctions, les responsabilités, les prérogatives et les obligations redditionnelles entre les acteurs clés intervenant dans les activités connexes; et iii) mis en place des dispositifs et des procédures pour assurer le suivi et la gestion des prestations des fournisseurs et des obligations qui leur étaient faites en vertu des instruments contractuels signés par l'Organisation, notamment dans les conditions générales, et pour établir, au terme des contrats, des rapports sur les résultats obtenus.
- Les politiques, les règles et les procédures indiquées dans la section 502 du Manuel administratif consacrée à l'achat de biens, de services et de travaux ainsi que dans le manuel sur les achats (Procurement Handbook) ont été globalement respectées par tous les acteurs.

38. En conséquence, et compte tenu également des résultats d'audits précédents consacrés à des domaines liés aux achats ainsi que des suites données aux mesures et recommandations acceptées issues de ces vérifications, OIG est d'avis que l'on peut raisonnablement penser que l'acquisition de services au siège de la FAO et dans les bureaux décentralisés est réalisée de manière transparente et dans le respect des politiques en vigueur.

39. Les auditeurs ont toutefois observé un certain nombre d'aspects à améliorer dans le traitement des opérations d'achat et la gestion des activités d'achat:

- i) Des demandes d'achat non structurées ont été relevées dans les bureaux décentralisés, ce qui a entraîné des retards dans la mise en route des opérations d'achat.
- ii) Certaines parties de la section 502 du Manuel administratif et du manuel sur les achats doivent être révisées, actualisées ou précisées, car les orientations actuelles concernant quelques-unes des activités liées aux achats sont incomplètes.
- iii) Le suivi des activités d'achat au niveau de l'Organisation présentait des lacunes, ce qui faisait qu'il était plus difficile de déceler en amont les pratiques non conformes et inefficaces, les erreurs et les tendances inhabituelles.
- iv) Les risques associés aux différents aspects de l'acquisition de services n'ont pas été répertoriés ni gérés de manière méthodique.

40. Considérant les résultats de l'audit dans leur ensemble, OIG a conclu qu'il était **nécessaire d'apporter quelques améliorations** aux activités d'acquisition de services pour accroître leur efficacité et leur efficacité, renforcer la transparence de l'attribution des contrats et faire davantage jouer la concurrence au cours du processus.

### Mesures convenues

41. Pour remédier aux problèmes soulevés, l'unité chargée des achats et des protocoles d'accord, qui relève de la Division des services logistiques, a accepté de mettre en œuvre les sept mesures figurant dans le rapport, en coordination avec d'autres parties prenantes le cas échéant. Les mesures prioritaires sont les suivantes:

- renforcer le suivi des attributions exceptionnelles et des achats directs au moyen d'examen critiques a posteriori;
- réviser et actualiser la section 502 du Manuel administratif et le manuel sur les achats afin de normaliser la procédure de présentation des demandes d'achat et des accords relatifs aux achats sous contrat et de renforcer le recours à la planification des achats;
- mettre en place des systèmes structurés de gestion des risques et de suivi des activités d'achat au niveau de l'Organisation afin de renforcer les contrôles relatifs à ces activités d'achat et d'éviter les répercussions négatives susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés en matière d'achat.

### **AUD0722 – Audit de la gestion de la santé et de la sécurité au travail**

42. OIG a procédé entre août 2021 et mars 2022 à un audit de la gestion de la santé et de la sécurité au travail à la FAO. L'audit portait sur les aspects liés à la gouvernance et les aspects opérationnels de cette gestion pendant la période allant de janvier 2018 à mars 2022.

43. L'objectif était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle pour s'assurer que la FAO s'acquittait de son devoir de protection à l'égard des personnes qu'elle emploie. Plus précisément, il s'agissait de déterminer si la gestion de la santé et de la sécurité au travail à la FAO:

- permet de respecter la politique de l'Organisation en la matière et d'atteindre les objectifs qui y sont fixés;
- est conforme aux meilleures pratiques;
- s'appuie sur des fonctions et des responsabilités bien définies, notamment des liens hiérarchiques clairs et des objectifs mesurables;
- bénéficie d'une évaluation des risques détaillée et actualisée régulièrement afin de favoriser une amélioration continue;
- comprend la planification de mesures qui tiennent compte de l'évaluation des risques, en particulier une estimation des ressources requises et le classement des mesures par ordre de priorité;
- prévoit des dispositions pour la gestion adéquate des problèmes de santé et de sécurité au travail et une analyse régulière de l'évolution des congés de maladie pour permettre à l'Organisation de déceler les risques en temps voulu et de prendre des mesures correctives le cas échéant.

44. Les principaux documents régissant la santé et la sécurité au travail sont les suivants:

- bulletin 2011/17 du Directeur général sur la déclaration de principes concernant un programme de sécurité et de santé au travail pour l'Organisation;
- circulaire administrative 2011/22 sur la mise en place de la politique de la FAO relative à la santé et à la sécurité au travail;
- bulletin 2013/36 du Directeur général sur la sécurité et la santé dans l'environnement de travail;
- section 343 du Manuel administratif sur le plan de protection sanitaire et d'assurance médicale;
- section 342 du Manuel administratif sur l'indemnité en cas de décès, d'accident ou de maladie.

### Principales observations et conclusions

45. OIG a conclu que les mécanismes de gouvernance, les procédures mises en place et les contrôles appliqués en rapport avec la gestion de la santé et de la sécurité au travail à la FAO **nécessitaient des améliorations majeures.**

46. S'agissant de la gouvernance, OIG a constaté que les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail étaient abordées principalement du point de vue du siège et qu'il n'existait pas de normes minimales dans ce domaine à l'échelle mondiale. Il était donc possible que la FAO ne protège pas de manière adéquate les personnes qu'elle emploie dans les bureaux de pays, qui risquaient d'être davantage exposées aux risques pour la santé que les personnes travaillant au siège. En outre, les attributions et les responsabilités des supérieurs hiérarchiques et des chefs des bureaux décentralisés de la FAO n'étaient pas clairement définies, et celles des principales unités responsables au siège nécessitaient d'être précisées pour s'assurer que le responsable des politiques relatives à la santé et à la sécurité au travail s'acquitte de manière appropriée de ses fonctions, telles qu'elles sont définies dans le Cadre de contrôle interne.

47. Au niveau opérationnel, OIG a observé que l'Organisation n'avait pas mis en place une évaluation détaillée et actualisée régulièrement des risques liés à la santé et à la sécurité au travail. Il était par conséquent possible que la FAO ne décèle pas les risques dans ce domaine, ne mette pas en œuvre de mesures d'atténuation et, au bout du compte, ne s'acquitte pas de son devoir de protection à l'égard des personnes qu'elle emploie. Il en résulte qu'il n'existait pas de socle solide permettant de classer par ordre de priorité les mesures en faveur de la santé et de la sécurité au travail, ni de définition des ressources requises. En outre, il n'existait pas non plus de plans détaillés comprenant des objectifs clairs et mesurables sur la suite donnée à ces mesures.

48. La Division des services logistiques a reconnu qu'il était nécessaire de renforcer de manière générale les dispositifs relatifs à la santé et à la sécurité au travail et indiqué que les causes profondes d'un grand nombre de lacunes relevées dans le rapport étaient le manque de ressources, la priorité accordée à d'autres besoins et les restructurations fréquentes.

### Mesures convenues

49. Le rapport contient 16 mesures que la direction a accepté d'entreprendre et s'est engagée à mettre pleinement en œuvre en décembre 2023 au plus tard. De l'avis du Bureau de l'Inspecteur général, les mesures prioritaires sont les suivantes:

- désigner une seule unité ou personne qui sera chargée de coordonner les fonctions relatives à la santé et à la sécurité au travail;
- élaborer des normes minimales en matière de santé et de sécurité au travail applicables à l'ensemble de l'Organisation;
- mener une évaluation détaillée des risques liés à la santé et à la sécurité au travail, qui servira de base à d'autres éléments de la gestion de ces questions à la FAO;
- renforcer la planification des activités en faveur de la santé et de la sécurité au travail.

### AUD0822 – Audit des contrôles appliqués aux états de paie

50. OIG a procédé entre février et avril 2022 à un audit des contrôles appliqués aux états de paie. Plus précisément, il a mené un audit des mécanismes de gouvernance relatifs à la paie et réalisé en outre des tests approfondis portant sur le calcul des traitements, les décaissements et la comptabilité au cours de l'exercice 2020-2021.

51. L'Unité des états de paie, qui relève de CSLC, est l'entité responsable des processus administratifs relatifs au traitement de la paie. Le responsable des politiques est CSH. Les états de paie des membres du personnel et des ressources humaines hors fonctionnaires ont généré des dépenses liées aux avantages du personnel s'élevant à 788 millions d'USD et 656 millions d'USD respectivement durant l'exercice biennal 2020-2021.

### Principales observations et conclusions

52. Aucune erreur n'a été relevée au cours des tests approfondis qui ont été menés, ce qui permet d'être confiant quant au bon fonctionnement des contrôles appliqués aux états de paie au cours de la période considérée.

53. Cependant, OIG a conclu que les mécanismes de gouvernance suivants devaient être améliorés pour renforcer l'efficacité générale du traitement de la paie et des contrôles y afférents:

- L'Unité des états de paie est l'entité responsable du traitement de la paie, c'est-à-dire du calcul de la rémunération nette et des cotisations des membres du personnel et des ressources humaines hors fonctionnaires, qui représentent au total près de 50 pour cent des dépenses annuelles de la FAO. Le suivi indépendant dont le processus a fait l'objet a toutefois été insuffisant. Le niveau de suivi devrait être proportionnel à l'importance relative des volumes d'opérations.
- La séparation des fonctions entre, d'un côté, les responsables des processus administratifs qui sont chargés des différents modules du système GRMS utilisés pour fournir des données au traitement de la paie et, de l'autre, l'Unité des états de paie qui avait la responsabilité directe des modules du système GRMS était inadéquate. Le problème découlait d'une accumulation excessive entre les mains de cette unité des responsabilités liées aux modules de gestion, et tenait aussi au fait que les responsabilités relatives aux modules de paie étaient définies et réparties de manière trop vague. L'inadéquation de la séparation des fonctions accroît le risque de fraude aux états de paie.
- L'organisation et le renouvellement du personnel au sein de l'Unité des états de paie n'étaient pas adaptés aux responsabilités incombant à cette dernière. Cette inadéquation s'explique par l'augmentation considérable du nombre de processus administratifs attribués à l'Unité des états de paie, la forte rotation du personnel et un modèle de gestion qui confie les responsabilités techniques relatives à la configuration du module de paie à l'Unité et non à la Division de la transformation numérique et de l'informatique. Cela accentue le risque de voir les opérations de traitement de la paie ne pas être menées à bien conformément aux calendriers mensuels requis.

54. En résumé, OIG est d'avis que les mécanismes de gouvernance relatifs au traitement de la paie à la FAO **nécessitent quelques améliorations** afin de garantir l'efficacité et l'efficacité de la fonction et de réduire les risques de fraude.

### Mesures convenues

55. Le rapport contient huit mesures que la direction a accepté d'entreprendre et s'est engagée à mettre pleinement en œuvre en juin 2023 au plus tard. De l'avis du Bureau de l'Inspecteur général, il faut en priorité attribuer les responsabilités relatives au suivi du traitement de la paie, réviser la séparation des fonctions et s'assurer que les effectifs de l'Unité des états de paie, qui relève de CSLC, sont suffisants.

### **AUD0322 – Audit du Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique de l'Ouest**

56. OIG a procédé à un audit du Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique de l'Ouest au Sénégal entre août 2021 et mars 2022. Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest supervise et appuie 15 bureaux de pays en Afrique de l'Ouest. L'audit portait sur la période allant de janvier 2020 à juillet 2021, mais le rapport rend également compte de l'évolution de la situation jusqu'en mai 2022.

### Principales observations et conclusions

57. Dans l'ensemble, OIG a estimé que le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest **doit apporter des améliorations importantes** à la façon dont il mettait en œuvre le système de contrôles internes, principalement en raison des nombreuses lacunes relevées concernant la structure de gouvernance, les mesures de sensibilisation en matière de déontologie, la gestion des ressources

humaines, les achats, la gestion financière, l'intégration des questions de genre et les différentes phases du cycle de gestion des projets, comme cela est indiqué ci-après.

#### Gouvernance:

- La structure organisationnelle du Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest comprenait principalement des équipes chargées des programmes, et l'étendue de la supervision assurée par le Bureau était raisonnable. Le rôle de ce bureau dans l'appui opérationnel apporté aux bureaux de pays de la sous-région n'était toutefois pas clair. Le Bureau régional pour l'Afrique attendait du Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest qu'il soit le premier point de contact pour l'ensemble des activités d'appui, or ce dernier ne disposait pas de services d'appui opérationnel et dépendait d'un administrateur (finances) détaché et du Bureau du Représentant de la FAO au Sénégal pour assurer cet appui au jour le jour. À l'occasion d'une enquête d'audit, les bureaux de pays se sont déclarés globalement satisfaits de l'appui qu'ils recevaient de la part du Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest. Cela étant, 10 des 15 bureaux de pays ont indiqué dans leur rapport annuel un certain nombre de points que ce bureau pourrait améliorer, en particulier concernant les délais d'approbation technique des achats. Selon le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest, les retards s'expliquaient principalement par le temps nécessaire pour obtenir les autorisations de la part des unités techniques compétentes au siège lorsque les fonctionnaires techniques principaux du Bureau ne possédaient pas l'expertise technique ou la compétence nécessaire pour certains articles inclus dans les achats.
- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest n'a pas vérifié si les six cours de formation obligatoires relatifs à la sensibilisation en matière de déontologie et à la prévention de la fraude ont été suivis. Plus de 20 pour cent des personnes qu'il employait n'ont pas suivi trois de ces cours. En outre, le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest ne possédait pas de moyen de recueillir de manière confidentielle les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles.
- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest a mis en place des plans de prévention de la fraude qui étaient formulés correctement. Dans son journal des risques, il a toutefois décrit des risques qui concernaient les parties prenantes externes et non la FAO. Les mesures d'atténuation n'étaient pas formulées correctement ou ne correspondaient pas aux risques répertoriés. De plus, OIG a jugé que quatre des 18 points de contrôle signalés dans le questionnaire sur les contrôles internes comme étant intégralement mis en œuvre ne l'avaient été que partiellement.
- Des entretiens menés avec des représentants d'un organe intergouvernemental régional et un donateur régional clé ont fait apparaître que le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest s'était employé activement à faire connaître le mandat de la FAO et avait instauré de bonnes relations de travail avec les parties prenantes. Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest avait également élaboré une stratégie de communication et mis en œuvre une série d'activités de communication planifiées.

#### Opérations:

- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest a fait appel au soutien du Bureau du Représentant de la FAO au Sénégal pour assurer les services de gestion des ressources humaines. Dans la majorité des cas retenus dans l'échantillon, le recrutement de ressources humaines hors fonctionnaires sur le plan local n'a pas été transparent ni n'a fait l'objet d'une mise en concurrence, et le Bureau du Représentant de la FAO au Sénégal n'a pas vérifié les qualifications des candidats sélectionnés ni consulté la base de données ClearCheck de l'Organisation des Nations Unies pour éviter d'embaucher des personnes ayant des antécédents de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'atteintes sexuelles.
- Au cours de la période considérée, sept personnes employées par le Bureau du Représentant de la FAO au Sénégal ont exercé la fonction d'acheteur, y compris pour des

opérations d'achat du Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest, alors qu'aucune d'entre elles ne portait un titre fonctionnel en rapport avec les achats. Le processus d'achat suivi pour les opérations sélectionnées dans l'échantillon n'était pas transparent. L'évaluation des offres et l'examen assurés par le Comité d'achat local n'ont pas été menés conformément aux règles en vigueur, et 81 pour cent (396 000 USD) des factures non rapprochées avaient un montant supérieur au seuil autorisé.

- Dans 25 pour cent des paiements effectués par l'intermédiaire du service de banque en ligne (120 000 USD) pendant la période considérée, les coordonnées bancaires des bénéficiaires n'ont pas été enregistrées dans le système GRMS. Dans certaines opérations retenues dans l'échantillon, les pièces justificatives relatives aux paiements étaient incomplètes ou contenaient des écarts. En outre, 135 avances (161 500 USD) réglées en retard à plus de 90 jours, 79 avances opérationnelles et avances pour frais de voyage (559 400 USD) destinées à des individus et 4 avances (9 300 USD) destinées à des fournisseurs ont été accordées sans garanties financières.
- Les contrôles de la consommation de carburant et de l'entretien des véhicules ont été insuffisants. Le registre des biens était également incomplet et inexact; il ne comprenait aucune information concernant les dépositaires, et les biens n'étaient pas étiquetés.
- Dans l'ensemble, les contrôles de la gestion de la sécurité étaient adéquats: le taux de conformité auto-évalué des mesures adoptées dans ce domaine était de 91 pour cent. Des améliorations devaient toutefois être apportées aux systèmes de sécurité incendie.

#### Programme:

- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest a élaboré un cadre de programmation sous-régional pour 2020-2025, un plan de mobilisation de ressources pour 2021-2025 et des plans de travail annuel dûment reliés au cadre de programmation sous-régional. La stratégie de mobilisation des ressources ne comprenait toutefois pas de montant cible, et le plan d'action ne fixait pas de calendrier et n'indiquait pas les responsables des actions à mener.
- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest n'a pas dressé de bilan de l'égalité des genres, et a attribué un marqueur de l'égalité des genres erroné dans trois des cinq projets retenus dans l'échantillon.
- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest a établi des listes de contrôle opérationnelles pendant la formulation des projets sans validation appropriée. Dans le descriptif de trois des quatre projets sélectionnés dans l'échantillon, le mécanisme d'examen des plaintes destiné aux bénéficiaires n'était pas décrit alors que cela aurait dû être le cas. Les fonctionnaires techniques principaux responsables ont également considéré à tort que le risque en matière de gestion environnementale et sociale était faible, sans prêter l'attention voulue aux normes environnementales et sociales de la FAO.
- Huit des 12 projets en cours d'exécution accusaient des retards de mise en œuvre. Les contrôles des protocoles d'accord étaient insuffisants. Sur les quatre protocoles d'accord retenus dans l'échantillon, un premier était en cours depuis 2019, un deuxième a été signé avant d'être examiné par le Comité d'achat local et un troisième, qui avait été établi au moyen de ressources du Programme de coopération technique, visait, contrairement aux règles en vigueur, à fournir un soutien financier à un bénéficiaire du projet au lieu de porter sur la fourniture d'une expertise technique. Dans un autre projet, les critères de sélection n'étaient pas clairs, et le processus de sélection n'était pas décrit de manière appropriée.
- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest avait établi un plan de suivi annuel et chargé un fonctionnaire de conduire les réunions hebdomadaires consacrées au suivi. Malgré cela, l'efficacité des contrôles du suivi des projets est demeurée limitée, car les participants aux réunions hebdomadaires évaluaient l'avancement de la mise en œuvre des



projets uniquement à partir du pourcentage des budgets qui avait été dépensé et n'examinaient pas le niveau de réalisation au regard d'indicateurs de résultats.

### Mesures convenues

58. Le rapport contient 14 mesures que le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest a accepté d'appliquer. Le Bureau s'est engagé à mettre pleinement en œuvre l'ensemble des mesures en décembre 2023 au plus tard.

### **AUD1022 – Audit des transferts monétaires effectués par la FAO**

59. OIG a procédé entre mai et octobre 2021 à un audit des transferts monétaires effectués par la FAO. L'objectif était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle afin d'aboutir à une mise en œuvre efficace des projets axés sur les transferts monétaires et d'atténuer les risques potentiels, en particulier les risques de fraude.

60. Les transferts monétaires réalisés par la FAO sont régis par la section 702 du Manuel administratif, qui est entrée en vigueur en mai 2019 et relève de la Directrice générale adjointe (M<sup>me</sup> Bechdol), avec le soutien de PSS. OER donne des orientations et fournit un appui aux bureaux décentralisés dans le domaine des transferts monétaires.

61. L'audit a porté sur la période allant de janvier 2019 à décembre 2020, l'accent étant mis sur les dispositifs opérationnels en place et les dépenses supportées à la suite de la publication de la section 702 du Manuel administratif. Les observations formulées lors de l'audit ont été actualisées au moment de l'établissement du rapport pour tenir compte des procédures internes et des directives en vigueur en juillet 2022. Les auditeurs se sont appuyés sur une étude théorique des opérations menées dans quatre pays (Somalie, Yémen, Myanmar et Nigéria). Aucune visite sur le terrain n'a pu être effectuée en raison de la pandémie de covid-19.

### Principales observations issues de l'audit

62. Les auditeurs ont noté de nombreuses pratiques positives, comme la publication de la section 702 du Manuel administratif, qui ont permis de remédier à une importante lacune relative à la gouvernance et à la mise en œuvre des transferts monétaires. L'obligation de soumettre les projets axés sur les transferts monétaires à un examen de faisabilité réalisé par OER a permis au siège d'avoir une visibilité adéquate et d'apporter sa contribution avant l'approbation de chaque projet. La section 702 du Manuel administratif a également ajouté un nouveau type de bon de commande qui a amélioré la budgétisation et la comptabilisation des projets axés sur les transferts monétaires. Elle a aussi défini les attributions et les obligations redditionnelles relatives à la mise en œuvre de ces projets, que ce soit dans les bureaux décentralisés ou au siège. Enfin, PSS a élaboré un ensemble de documents d'orientation, et a grandement aidé les bureaux décentralisés à accroître l'efficacité des opérations de transfert monétaire.

63. Les principales faiblesses mises en évidence par l'audit sont les suivantes: i) absence d'un système commun à l'ensemble de l'Organisation pour la gestion des informations relatives aux bénéficiaires; ii) protection insuffisante des données concernant les bénéficiaires; iii) fonctions et responsabilités pas toujours bien définies dans les bureaux décentralisés; iv) lacunes dans la sélection des bénéficiaires et la description des conditions à remplir pour bénéficier de l'assistance; v) lacunes dans l'enregistrement des bénéficiaires et problèmes de qualité des données; et vi) lacunes dans l'identification des bénéficiaires aux points de distribution et lors des activités de validation postdistribution.

64. Les bureaux décentralisés exécutent eux-mêmes certains projets axés sur les transferts monétaires dans les contextes difficiles où il existe de graves problèmes de mise en œuvre, y compris des problèmes liés à la sécurité et à l'accès. Cela accentue les risques déjà élevés qu'il faut gérer pour identifier correctement les bénéficiaires, risques qui sont dus à l'absence de technologies biométriques efficaces et au recours excessif aux téléphones portables pour les activités de validation. PSS et OER ont indiqué que ces risques sont communs à toutes les modalités de mise en œuvre (l'assistance en

nature, par exemple), et que la conduite d'activités supplémentaires d'atténuation des risques pourrait dans de nombreux cas aboutir à des pertes d'efficacité.

65. OIG admet que les lacunes du contrôle relevées lors de l'audit concernent pour la plupart des aspects liés à la gestion des données concernant les bénéficiaires, qui s'appliquent tout aussi bien à d'autres modalités. À cet égard, PSS et OER ont ajouté que la section 702 du Manuel administratif fixe déjà des normes applicables aux transferts monétaires, qui sont plus strictes que les normes définies pour d'autres modalités. Ils estimaient que le renforcement des normes applicables aux seuls projets axés sur les transferts monétaires créerait un écart important entre des modalités ayant un profil de risque comparable, ce qui pourrait avoir un effet dissuasif sur les personnes chargées de concevoir et de mettre en œuvre les opérations de transfert monétaire. PSS et OER ont donc indiqué qu'il serait bon d'harmoniser autant que possible les normes appliquées à toutes les modalités de mise en œuvre.

66. OIG est d'accord sur ce point, mais note que l'un des obstacles majeurs au règlement des problèmes existants relatifs à toutes ces modalités est l'absence à l'échelle de l'Organisation d'un responsable des politiques en matière de gestion des données concernant les bénéficiaires. À la suite de la publication récente de la Politique de la FAO relative à la protection des données, qui prévoit la mise en place d'un Comité de contrôle de la protection des données et d'une Unité de protection des données, OIG espère que cet écart important sera comblé une fois que ces entités seront opérationnelles.

67. On trouvera ci-après un résumé des six principales observations issues de l'audit:

- Système de gestion des informations relatives aux bénéficiaires mis en place à l'échelle de l'Organisation: La FAO ne dispose pas de système global de gestion des informations relatives aux bénéficiaires, que ce soit pour les transferts monétaires ou toute autre modalité d'assistance. Les bureaux décentralisés utilisent dans certains cas des outils non conformes aux contrôles minimums applicables à l'accès et à la protection des données, comme des fichiers Excel non sécurisés, contrôles qui sont rendus obligatoires par la section 702 du Manuel administratif. Étant donné que ces outils ont été élaborés séparément par chaque bureau pays, des défauts d'efficacité ont parfois été constatés et les bureaux n'ont pas toujours eu recours aux meilleures pratiques. PSS et OER ont reconnu qu'il était souhaitable de mettre en place un système de gestion des informations relatives aux bénéficiaires à l'échelle de l'Organisation. En attendant, et compte tenu des ressources extrabudgétaires limitées à disposition, ces entités élaborent et installent actuellement dans les bureaux décentralisés, en collaboration étroite avec la Division de la transformation numérique et de l'informatique, un système d'identification, de mise en œuvre et de renforcement des moyens d'action baptisé IDEA (Identification, Delivery, Empowerment Application), en mettant notamment l'accent sur les transferts monétaires et les bons. L'imposition d'un même système à des bureaux et des projets parfois très différents risque toutefois de compromettre l'efficacité des opérations. Le système IDEA sera donc proposé de manière facultative et non imposé aux bureaux d'exécution.
- La protection des données concernant les bénéficiaires est l'une des principales difficultés liées aux opérations de transfert monétaire. La section 702 du Manuel administratif exige que les données personnelles des bénéficiaires soient rigoureusement protégées et leur confidentialité strictement garantie en toutes circonstances, et qu'un contrôle des accès par des tiers et des transmissions à des tiers soit mis en place, conformément aux normes et aux politiques internes de la FAO. Ces normes et politiques comprennent en particulier la circulaire administrative 2022/06 concernant la politique relative à la protection des données, publiée en juillet 2022. À la date d'achèvement du présent audit, la mise en œuvre de la circulaire administrative 2022/06 commençait tout juste, et on ne disposait d'aucune directive opérationnelle. Avant la publication de la circulaire, PSS et OER jugeaient prudent d'attendre la politique avant de renforcer les orientations relatives aux transferts monétaires dans ce domaine, ajoutant que les transferts de ce type étaient pour le moment la seule modalité ou le seul domaine de travail à la FAO doté(e) de directives et de procédures portant spécifiquement sur la protection des données. Pendant la période couverte par l'audit, la FAO ne disposait donc pas, dans ce domaine, de directives communes à l'ensemble de l'Organisation. PSS et

OER ont comblé en partie cette lacune en élaborant des directives, y compris des outils et des documents d'exécution, afin d'aider les bureaux décentralisés à gérer la protection des données à l'échelle locale. Les dispositifs mis en place au niveau local ne permettent toutefois pas toujours d'assurer une gestion adéquate des risques liés à la protection des données.

- Fonctions et responsabilités: Chaque bureau décentralisé a élaboré des procédures opérationnelles normalisées pour régir les différents processus relatifs aux projets axés sur les transferts monétaires. Bien que, conformément à la section 702 du Manuel administratif, les procédures opérationnelles normalisées n'aient pas de caractère obligatoire, elles peuvent s'avérer un outil efficace pour améliorer les résultats et mieux rendre compte de la mise œuvre d'opérations complexes telles que les transferts monétaires. Dans certains cas, cependant, ces procédures ne prévoyaient pas les responsabilités attachées à tout ou partie des étapes ou des processus clés. Des lacunes ainsi qu'un certain nombre de fonctions et de responsabilités contradictoires ont également été constatés dans les procédures opérationnelles normalisées relatives aux processus essentiels. Pour y remédier, PSS et OER sont convenus de considérer la section 702 du Manuel administratif comme un «manuel de procédures», conformément à des exigences similaires mentionnées dans la section 703 sur les bénéficiaires et dans la section 704 sur les bons, toutes deux à paraître.
- Admissibilité, sélection et validation des bénéficiaires: Les bureaux décentralisés ont défini des critères de sélection raisonnables, mais certains pays n'ont pas conservé les données illustrant les critères retenus pour les bénéficiaires sélectionnés. Les vérifications des informations relatives aux bénéficiaires ont été menées principalement par téléphone; elles n'ont donc concerné que les personnes disposant d'un téléphone portable et se sont heurtées à des problèmes de réseau. Cette approche peut avoir ouvert la voie à l'inscription erronée ou frauduleuse, sur les listes de distribution, de bénéficiaires ne remplissant pas les conditions requises. PSS et OER ont noté que parallèlement aux vérifications par téléphone, de nombreux pays ont fait appel à des contrôleurs tiers pour vérifier les données concernant les bénéficiaires. Ils ont également indiqué que dans plusieurs cas, les méthodes de vérification alternatives n'étaient pas réalisables, étaient trop onéreuses ou prenaient trop de temps, et qu'il serait inacceptable d'exclure du soutien apporté par la FAO les bénéficiaires qui n'avaient pas accès à un téléphone portable. Ils ont en outre rappelé que les transferts monétaires sont actuellement à la FAO la seule modalité pour laquelle des contrôles relatifs à l'admissibilité, à la sélection et à la validation des bénéficiaires sont appliqués. Indépendamment de ce qui précède, PSS et OER sont convenus d'élaborer des directives supplémentaires concernant la vérification de l'admissibilité et les documents y afférents.
- Enregistrement des bénéficiaires et qualité des données: La FAO a passé des contrats avec des partenaires opérationnels pour réaliser l'enregistrement des bénéficiaires. Les bureaux décentralisés examinés par OIG ont autorisé l'enregistrement de plusieurs types de documents d'identité, ce qui a compliqué la détection des anomalies dans les numéros des documents enregistrés et accru le risque de bénéficiaires en double et de bénéficiaires fantômes. PSS et OER ont reconnu qu'il s'agissait d'un risque résiduel dans certains contextes compte tenu du faible nombre de détenteurs d'un document d'identité officiel et des difficultés de se procurer ces documents, mais que les processus d'élimination des doublons et de nettoyage des données pouvaient malgré tout être efficaces pour détecter les entrées relatives aux bénéficiaires ne remplissant pas les conditions requises, même lorsque plusieurs types de documents d'identité étaient autorisés. Néanmoins, OIG a relevé plusieurs problèmes de qualité des données sur les listes de bénéficiaires, qui, dans certains cas, ont empêché de mener une analyse efficace pour détecter les doublons.
- Identification et vérification des bénéficiaires lors des distributions: L'utilisation de certains moyens non fiables d'identification des bénéficiaires et l'absence de la FAO lors des distributions dans certains cas (généralement due à des problèmes de sécurité ou d'accès) risquent d'ouvrir la voie à des détournements de fonds. La vérification des décaissements liés aux transferts monétaires était habituellement réalisée par téléphone, certains bureaux faisant aussi parfois appel à des contrôleurs tiers. La vérification des bénéficiaires s'est donc heurtée

aux mêmes limites que celles décrites plus haut concernant la vérification des conditions à remplir pour bénéficier de l'assistance.

### Conclusions

68. En résumé, OIG est d'avis que les mécanismes de gouvernance, les procédures et les contrôles élaborés spécifiquement pour les projets de la FAO axés sur les transferts monétaires (section 702 du Manuel administratif et directives et outils connexes) **nécessitent quelques améliorations** pour parvenir à une mise en œuvre efficace et réduire le risque de fraude.

69. Par ailleurs, les contrôles génériques portant sur ces projets pâtissent des lacunes existant dans les politiques internes plus larges relatives à la gestion et à la protection des données sur les bénéficiaires. Dans le prolongement des conclusions issues du rapport d'audit qu'OIG a consacré en 2018 à la gestion de la protection et de la confidentialité des données (AUD1618), ce domaine nécessite encore des améliorations importantes, comme cela est souligné dans le présent audit, en particulier si l'on tient compte du fait que 10 mesures recommandées dans le rapport n'ont toujours pas été mises en œuvre.

### Mesures convenues

70. Le rapport comprend huit mesures convenues, dont quatre hautement prioritaires, que la direction a accepté de mettre pleinement en œuvre en mars 2024 au plus tard. OER et PSS ont fait remarquer que la mise en œuvre de certaines mesures qui avaient été convenues nécessitera des ressources importantes pour renforcer les capacités aussi bien au siège que dans les bureaux décentralisés.

### **AUD1122 – Audit des plans d'assurance médicale du personnel surnuméraire et des personnes non fonctionnaires**

71. OIG a procédé entre mars et mai 2022 à un audit des plans d'assurance médicale du personnel surnuméraire et des personnes non fonctionnaires (MCS/MCNS). Le Plan d'assurance médicale du personnel surnuméraire (MCS) est proposé dans le monde entier aux ressources humaines hors fonctionnaires et aux membres du personnel engagés pour une période de courte durée qui travaillent à la FAO. Le Plan d'assurance médicale pour les personnes non fonctionnaires (MCNS) couvre d'autres types de ressources humaines qui n'appartiennent pas au personnel de la FAO, tels que les stagiaires, les volontaires et les titulaires d'une bourse d'études, les ambassadeurs de bonne volonté de la FAO ou encore les membres du Conseil, des comités et autres organes similaires de la FAO.

72. Sur la base d'une évaluation des risques menée au cours de la phase de planification de l'audit, les auditeurs se sont intéressés principalement au plan MCS. Cela étant, les observations et les recommandations s'appliquent pour la plupart tout aussi bien au plan MCNS, car les deux plans sont gérés par le même prestataire de services.

73. Le plan MCS est garanti par un assureur commercial. Le prestataire actuel a repris le plan en 2021 à la suite d'un appel d'offres. Au cours de la période allant de janvier 2015 à décembre 2021, les primes de base du plan MCS (y compris les cotisations des participants) se sont élevées à 15,1 millions d'USD environ. Au total, 31 352 demandes de remboursement de frais médicaux et 1 662 demandes d'indemnisation pour journées perdues ont été traitées.

74. L'objectif principal de l'audit était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en rapport avec la gestion des plans MCS/MCNS en vertu du contrat en vigueur (objectif 1 de l'audit). L'audit portait sur la période allant de janvier à décembre 2021, mais les auditeurs ont profité de l'occasion pour évaluer également la mise en œuvre des mesures correctives qui avaient été recommandées afin de remédier aux insuffisances et aux lacunes du contrat précédent. L'un des autres objectifs était d'évaluer la façon dont CSH avait rapproché les avances accordées par la FAO au titre du contrat précédent qui n'avaient pas été remboursées par les participants, ainsi que les efforts déployés pour régulariser ou recouvrer ces avances (objectif 2 de l'audit).

### Principales observations issues de l'audit

#### *Objectif 1 de l'audit – Processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en rapport avec la gestion des plans MCS/MCNS*

75. OIG estime que des progrès considérables ont été faits par rapport au contrat d'assurance précédent. Il se félicite que la Sous-Division de la sécurité sociale ait sélectionné un prestataire pour dématérialiser le traitement des demandes de remboursement et d'indemnisation, car cela a permis d'automatiser un grand nombre de contrôles essentiels.

76. Nonobstant ce qui précède, OIG estime qu'il est encore possible d'améliorer le suivi des prestataires de services et l'efficacité des plans. Plus précisément, le Bureau a noté que l'administrateur des demandes de remboursement et d'indemnisation n'a pas respecté pleinement les dispositions contractuelles concernant le calendrier d'établissement des rapports et le contenu des rapports, et que la Sous-Division de la sécurité sociale n'a pas gardé de trace écrite de la procédure adoptée pour analyser, consigner et diffuser les informations transmises par cet administrateur. Ces mesures devraient être mises en œuvre en priorité.

77. Il est également possible de renforcer les contrôles internes. Ainsi, OIG a constaté qu'il n'existait aucun document relatif à la réserve de 728 000 USD prélevée sur la rémunération des ressources humaines hors fonctionnaires et libellée «fonds de secours». S'il existait un mandat clair et des procédures opérationnelles normalisées concernant l'utilisation de cette réserve, cela permettrait d'atténuer le risque qu'elle serve à d'autres fins non prévues.

#### *Objectif 2 de l'audit – Rapprochement des avances restant dues au titre de l'ancien contrat*

78. OIG note qu'au titre du précédent contrat, la FAO a versé 1,8 million d'USD environ aux participants sous la forme d'avances (pour indemnisation de jours de congé de maladie) qui n'ont pas été remboursées faute de contrôles internes adéquats au sein de l'ancien Bureau des ressources humaines (remplacé par la Division des ressources humaines [CSH]). Une grande partie de cette somme ne pourra pas être récupérée, car les versements sont antérieurs à 2018. Mais même pour les avances plus récentes, CSH a estimé qu'elle ne pourrait recouvrer que 130 000 USD environ.

79. OIG considère que la cause première de ce problème est la dégradation générale, à l'époque, des processus de gouvernance relatifs à la gestion des plans d'assurance médicale, comme il l'avait déjà indiqué dans son rapport AUD0220 (Vérification la gestion du Plan d'assurance maladie après la cessation de service).

80. OIG note que les dispositions figurant dans le contrat actuel ne prévoient pas l'octroi d'avances par la FAO, ce qui fait que ce problème ne pourra plus se produire.

### Conclusion

81. En résumé, OIG est d'avis que les mécanismes de gouvernance, les procédures établies et les contrôles appliqués en matière de gestion des plans MCS/MCNS à la FAO **nécessitent quelques améliorations** afin de renforcer l'efficacité et l'efficacité de ces plans et de réduire les risques de fraude.

### Mesures convenues

82. Le rapport contient quatre mesures que la direction a accepté d'entreprendre et s'est engagée à mettre pleinement en œuvre en décembre 2022 au plus tard. De manière prioritaire, la Sous-Division de la sécurité sociale doit préciser la finalité du fonds de secours et mettre par écrit la politique de gestion de ce fonds.

### **AUD1222 – Audit de la Division des marchés et du commerce – Première partie**

83. OIG a procédé à un audit de la Division des marchés et du commerce (EST) dans le cadre de son plan de travail pour l'exercice biennal 2022-2023. Le travail d'audit sur le terrain a été réalisé entre mars et juin 2022. L'objectif de la première partie de l'audit était d'évaluer l'efficacité des

dispositifs qu'EST a mis en place concernant son environnement de contrôle, la gestion de projet, les contrôles administratifs et financiers et l'action en faveur de l'égalité des genres, y compris s'agissant du respect des politiques de l'Organisation dans ces domaines. La deuxième partie de l'audit portera sur la planification, la programmation et la mise en œuvre globales des activités menées par la Division.

#### Principales observations et conclusions

84. Sur la base des résultats de l'audit, OIG a déterminé qu'il était **nécessaire d'apporter quelques améliorations** pour accroître l'efficacité des dispositifs qu'EST a mis en place concernant son environnement de contrôle et le respect des politiques et procédures de l'Organisation relatives à la gestion des ressources humaines, aux achats et à l'égalité des genres.

85. OIG a formulé les conclusions suivantes:

- EST a mis en place des mesures efficaces pour: i) renforcer son environnement de contrôle; ii) faciliter la prise de décisions en connaissance de cause; iii) attribuer en son sein les fonctions, les responsabilités et les prérogatives de manière rationnelle; et iv) mettre en œuvre des politiques communes à l'ensemble de l'Organisation dans les domaines de la gestion de l'exécution des projets et de l'égalité des genres.
- EST a respecté les politiques, les directives, les orientations et les procédures de l'Organisation pour mener ses activités régulières et traiter les opérations quotidiennes qui sont réalisées dans les principaux domaines et sous-domaines examinés dans le présent audit.

86. Nonobstant ce qui précède, l'audit a mis en lumière des améliorations possibles dans les sous-domaines que sont la gestion des risques, la prévention des fraudes, les systèmes informatiques non standard, la gestion des ressources humaines, les achats et l'égalité des genres. Ces propositions d'amélioration sont présentées en détail à la section IV du rapport.

#### *Environnement de contrôle*

87. Conformément aux politiques de l'Organisation, EST a élaboré un journal des risques, un plan de prévention de la fraude et un plan de continuité des opérations. Elle a également respecté les conditions requises dans les domaines de la santé, de la sûreté et de la sécurité, des technologies de l'information, de la gestion des archives et de la communication et des publications, et vérifié que son personnel suivait les cours de formation obligatoires. Il est toutefois nécessaire d'améliorer la gestion des risques et la lutte contre la fraude pour renforcer la fiabilité des garanties contre les incertitudes et les événements inattendus.

#### *Gestion de l'exécution des projets*

88. EST se conforme au guide de la FAO sur le cycle des projets et à d'autres politiques, procédures et directives de l'Organisation qui portent sur la formulation des projets, le suivi de la mise en œuvre, la communication avec les partenaires fournisseurs de ressources et les partenaires de développement tels que les gouvernements bénéficiaires ainsi que sur l'établissement des rapports qui leur sont destinés. OIG a procédé à un examen détaillé d'un échantillon de projets en cours, dont EST était responsable du budget. Il ressort de cet examen que la mise en œuvre se caractérise par le respect des délais et l'établissement de relations saines avec les représentants des partenaires fournisseurs de ressources et les gouvernements bénéficiaires.

#### *Contrôles administratifs et financiers*

89. EST s'est conformée aux contrôles internes relatifs à la gestion des ressources humaines, aux achats de biens et de services et aux protocoles d'accord. Il est toutefois nécessaire de poursuivre l'amélioration de la gestion des ressources humaines en mettant en place des plans de relève structurés et des plans de secours pour les fonctions essentielles, et de renforcer la planification des achats afin d'éviter toute interruption des activités due à des retards dans le traitement d'opérations d'achat non prévues.

*Genre*

90. EST a pris des mesures pour respecter pleinement la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes 2020-2030 et les directives relatives à l'établissement du bilan de l'égalité des genres. Parmi ces mesures figurent la mise en place d'un plan de travail annuel autonome en faveur de l'égalité des genres, la réalisation en 2021 d'un bilan complet de la situation en la matière et l'élaboration de mesures assorties d'un calendrier précis pour combler les lacunes relevées dans ce bilan. Il demeure toutefois nécessaire de réviser le plan de travail annuel pour 2022 afin de le faire pleinement concorder avec les directives relatives à l'établissement du bilan de l'égalité des genres et de s'assurer que les recommandations issues de ce bilan sont intégralement mises en œuvre au cours du cycle 2020-2023.

Mesures convenues

91. EST a accepté d'entreprendre les six mesures recommandées dans le rapport visant à remédier aux problèmes soulevés.

## SIGLES ET ACRONYMES

CSH	Division des ressources humaines
EST	Division des marchés et du commerce
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GRMS	Système mondial de gestion des ressources
IDEA	application d'identification, d'exécution et renforcement des moyens d'action
IPC	Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire
MCNS	Plan d'assurance médicale pour les personnes non fonctionnaires
MCS	Plan d'assurance médicale du personnel surnuméraire
OER	Bureau des urgences et de la résilience
OIG	Bureau de l'inspecteur général
OPIM	modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels
PSS	Division d'appui aux projets