



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

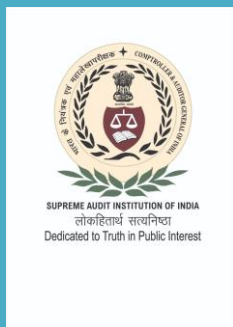
# CONFÉRENCE

**Quarante-quatrième session**

**Rome, 28 juin - 4 juillet 2025**

**Comptes vérifiés – FAO 2022  
Partie B – Rapport du Commissaire aux comptes**





**BUREAU DU CONTRÔLEUR ET  
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
DES COMPTES DE L'INDE**

Notre vérification vise à donner une assurance indépendante et à apporter une valeur ajoutée à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en lui soumettant des recommandations constructives.

Pour tout renseignement supplémentaire, prière de s'adresser à:

M. Sushil Kumar Thakur  
Directeur du Bureau de la  
vérification externe des  
comptes – FAO  
Bureau du Contrôleur et  
Vérificateur général des  
comptes de l'Inde  
Courriel:  
[SushilKumar.Thakur@fao.org](mailto:SushilKumar.Thakur@fao.org)

**Rapport détaillé du  
Commissaire aux  
comptes sur  
l'Organisation des  
Nations Unies pour  
l'alimentation et  
l'agriculture (FAO) pour  
l'exercice clos  
le 31 décembre 2022**

---

## INDEX

<b>Table des matières</b>		<b>Page</b>
Résumé		3
Introduction		3
Résultats d'ensemble de la vérification		3
Principales conclusions de la vérification		4
Recommandations issues de la vérification		7
Mandat, étendue de la vérification et méthode		13
Conclusions et recommandations à l'issue de la vérification		14
Suite donnée aux recommandations antérieures issues de la vérification		14
A	Vérification des comptes	15
B	Questions de gestion	22
	Examen des résultats du Bureau des urgences et de la résilience	22
	Examen du Système mondial de gestion des ressources dans le domaine des technologies de l'information	30
C	Conclusions du contrôle de la conformité	41
D	Informations communiquées par la Direction	46
E	Remerciements	47
	Appendices	48-57

## Résumé

### Introduction

## Rapport détaillé du Commissaire aux comptes

1. Le présent rapport expose les résultats de la vérification des états financiers et des activités de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, en application des alinéas 1 à 10 de l'article 12 du Règlement financier de l'Organisation et du Mandat additionnel pour la vérification des comptes annexé à ce dernier.
2. Les objectifs généraux de la vérification externe sont de donner une assurance indépendante aux membres sur la fidélité des états financiers, de renforcer la transparence et le respect des obligations redditionnelles au sein de l'Organisation et de servir, à la faveur de ce processus, les objectifs poursuivis dans le cadre du travail de l'Organisation.
3. Parallèlement à la vérification des états financiers, nous avons procédé à des contrôles de la conformité au siège de la FAO, dans le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, dans le Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (Tunisie) et dans six bureaux de Représentant de la FAO, en Colombie, en Éthiopie, au Liban, au Mexique, en République bolivarienne du Venezuela et au Soudan. Ces vérifications ont porté sur des domaines choisis à la lumière d'une évaluation des risques, l'accent général étant mis sur le respect des règles et des règlements.
4. Par ailleurs, deux examens des résultats ont été effectués, l'un consacré au Bureau des urgences et de la résilience (OER) et l'autre au Système mondial de gestion des ressources (GRMS). Ces examens avaient pour principal objectif de rendre le cadre de gouvernance plus économique, efficace et efficient et de contribuer à renforcer le respect des obligations redditionnelles et la transparence. Les résultats des vérifications effectuées sur ces aspects et dans les bureaux ont été communiqués à la Direction de la FAO, dont les réponses ont été intégrées dans notre rapport.
5. Le présent rapport contient les 31 recommandations découlant des observations issues de la vérification. Les recommandations ont été classées selon les catégories «Fondamentale», «Importante» et «Mérite attention»<sup>1</sup>.

### Résultats d'ensemble de la vérification

6. Dans le cadre de notre mandat, nous avons vérifié les états financiers de la FAO en application du Règlement financier et conformément aux normes internationales d'audit (ISA) établies par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (normes IAASB) et aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).
7. Nous avons également conclu que les conventions comptables avaient été appliquées de la même manière que pour l'année précédente et que les opérations de la FAO qui avaient retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification des états financiers étaient, pour tous leurs aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant de la FAO.

---

<sup>1</sup> **Fondamentale:** Action considérée comme impérative pour que l'Organisation ne soit pas exposée à des risques élevés. Ne pas agir pourrait avoir de graves conséquences financières et entraîner des perturbations importantes dans les activités.

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

**Mérite attention:** Action considérée comme souhaitable et qui devrait permettre d'améliorer le contrôle ou d'optimiser l'utilisation des ressources.

8. Nous avons relevé des problèmes importants que la Direction doit résoudre pour continuer à améliorer l'enregistrement et les rapports sur la gestion financière.

## **Principales conclusions de la vérification**

### **Vérification des comptes**

#### **Non-comptabilisation de la juste valeur des contributions volontaires**

9. Depuis l'exercice 2021, la FAO comptabilise en amont, en tant que produits, les contributions annoncées dans les accords pluriannuels ayant force obligatoire. Ces contributions sont toutefois prises en compte à leur valeur nominale. Leur durée de validité peut atteindre neuf ans, et sur le montant net des contributions à recevoir à la fin de 2022, soit 2,39 milliards d'USD, une part non négligeable (1,07 milliard, ou 46 pour cent) n'arrivera à échéance qu'après l'exercice 2023. Au vu du montant des contributions volontaires à recevoir et de leur date d'échéance lointaine, leur prise en compte à leur valeur nominale n'est pas conforme au principe de juste valeur.

#### **Non-comptabilisation de la juste valeur des contributions ordinaires**

10. Dans les notes relatives aux états financiers de la FAO de 2022, les contributions ordinaires non courantes à recevoir des États membres s'élèvent à 1,3 million d'USD. Ce montant a été comptabilisé en produits à la lumière des résolutions de la Conférence portant approbation des plans de paiement échelonnés, afin de liquider les arriérés de contribution relatifs à deux pays membres (résolutions 2/21 et 2/17) sur 20 ans et 10 ans respectivement. Au vu du montant des contributions ordinaires à recevoir dans les années à venir, nous considérons que leur prise en compte à leur valeur nominale n'est pas conforme au principe de juste valeur.

#### **Non-crédation de passifs relatifs aux contributions volontaires assorties de conditions**

11. La FAO a considéré tous les accords (2 082 au total) conclus avec les donateurs comme étant non assortis de conditions, et comptabilisé des produits en amont. Sur les 2 082 accords, 245 concernaient des accords conclus avec l'Union européenne et la Commission européenne en vertu de l'Accord-cadre financier et administratif (ACFA), accords qui étaient assortis de conditions donnant naissance à des obligations actuelles attachées à l'actif. Aux termes de la norme IPSAS 23, l'entrée de ressources résultant d'une opération sans contrepartie directe comptabilisée à l'actif doit être comptabilisée en produits uniquement dans la mesure où les stipulations imposées à l'actif transféré ne donnent pas lieu à une obligation actuelle, ce qui signifie qu'aucune condition n'est attachée à l'actif.

#### **Application d'un taux de change incorrect**

12. Les éléments non monétaires comptabilisés au coût historique sont convertis à l'aide du taux de change historique qui était en vigueur à la date de comptabilisation de l'élément. Par conséquent, les actifs corporels achetés dans une monnaie étrangère devraient être portés dans le livre IPSAS au taux de change applicable à la date de leur mise en service. Le taux de change à la date de comptabilisation de ces actifs n'a toutefois pas été appliqué.

### **Examen des résultats du Bureau des urgences et de la résilience**

#### **Préparation des bureaux de pays aux situations d'urgence**

13. Le Bureau des urgences et de la résilience n'évalue pas le niveau de préparation de tous les bureaux de pays au regard de leur vulnérabilité en cas de catastrophes futures ni s'ils sont armés pour

faire à face à ces situations d'urgence. Sur les 127 rapports annuels par pays soumis pour l'année 2021, il a été observé que: 25 bureaux de pays seulement (20 pour cent) s'estimaient bien préparés pour intervenir dans les situations d'urgence; 90 bureaux de pays (71 pour cent) considéraient qu'ils étaient moyennement préparés et n'avaient pas atteint le niveau de préparation souhaité; et 12 bureaux de pays (9 pour cent) indiquaient nécessiter un appui urgent pour améliorer leur niveau de préparation aux interventions d'urgence. Parmi ces derniers, une intervention de niveau 2 a été déclenchée dans un pays membre, et la population de trois autres pays membres se trouvait en phase 2 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC), voire dans une phase supérieure.

### **Suivi de l'application des lignes directrices relatives au suivi, à l'évaluation, à la reddition de comptes et à l'apprentissage (MEAL)**

14. Les lignes directrices MEAL ont été mises en place pour produire des données de qualité en temps voulu de façon à mieux comprendre les moyens d'existence, la sécurité alimentaire et nutritionnelle et les besoins en matière de résilience des populations vulnérables. Elles mettent notamment l'accent sur les liens entre les données, l'apprentissage et la gestion méthodique des connaissances. Le Bureau des urgences et de la résilience n'assure pas de suivi des moyens (humains et financiers) ni des modèles/produits normalisés qui sont utilisés dans le cadre des activités MEAL (études, enquêtes, ateliers, etc.) menées dans les bureaux de pays.

### **Soldes non dépensés des projets d'intervention d'urgence clos du point de vue financier**

15. La clôture financière marque la date après laquelle plus aucune opération future ne sera autorisée sur le compte du projet concerné. Soixante-cinq projets d'intervention d'urgence clos du point de vue financier entre janvier 2020 et décembre 2022 affichaient des soldes non dépensés s'élevant à 4,97 millions d'USD au total dans leurs états financiers. Sur ces projets, 27 avaient un solde non dépensé depuis un à six mois, 14 depuis six mois à un an et 12 depuis plus d'un an.

### **Retard constaté dans l'approbation ou la non-approbation de l'utilisation de la modalité de transfert monétaire dans le cadre des projets**

16. Les transferts monétaires sont des aides fournies sous forme d'argent aux populations touchées. La FAO les utilise pour servir un large éventail d'objectifs complémentaires, notamment pour fournir des secours immédiats aux agriculteurs ou renforcer la résilience des moyens d'existence aux crises futures. Une vérification portant sur un échantillon de 25 projets a fait apparaître des retards dans l'octroi des autorisations pour 16 projets. Pour neuf d'entre eux, le retard était inférieur à 10 jours, mais pour sept autres projets, le retard était compris entre 39 et 205 jours.

### **Suivi des projets d'intervention d'urgence utilisant la modalité de transfert monétaire**

17. En vertu de la politique de la FAO, c'est au responsable du budget qu'incombe la responsabilité de la fourniture des transferts monétaires aux bénéficiaires. Cette responsabilité comprend l'identification des bénéficiaires, l'approbation des listes de bénéficiaires, la gestion des données, les rapprochements et les paiements. Les responsabilités incombant normalement au responsable du budget avaient été déléguées par le Bureau des urgences et de la résilience aux bureaux de Représentant de la FAO dans les pays pour les composantes propres aux pays, y compris les transferts monétaires et d'autres activités. Ainsi, ces composantes existaient uniquement au niveau des pays et non du responsable du budget, alors que la politique de la FAO stipule que le responsable du budget qui délègue ses pouvoirs reste comptable de manière générale.

## **Examens par les pairs à mener en vertu du protocole d'activation et d'intervention d'urgence**

18. S'agissant du suivi et de l'évaluation des interventions d'urgence de niveau 3 et des assurances qui en découlent, et conformément aux obligations redditionnelles et aux responsabilités liées au processus d'activation, de mise en œuvre et d'examen, le Directeur du Bureau des urgences et de la résilience doit organiser et coordonner des examens opérationnels par les pairs dans un délai de trois à six mois suivant le déclenchement de ces interventions. Treize pays ont des interventions d'urgence de niveau 3 ou prolongées en cours qui ont été activées ou converties en interventions prolongées entre 2014 et 2022. Or, aucun examen par les pairs n'avait été entrepris ou prévu pour ces interventions.

## **Examen du Système mondial de gestion des ressources dans le domaine des technologies de l'information**

### **Gouvernance informatique**

19. Au fil des années, les initiatives menées dans le domaine des technologies de l'information ont été réparties entre un grand nombre d'unités et de personnes, ce qui a conduit à une dilution de la responsabilité. Devant les carences de la gouvernance informatique, de nombreuses initiatives conduites par le Centre des services communs, notamment le projet majeur de séparation des fonctions et certains systèmes envisagés comme le système de gestion du cycle de vie des projets (PROMYS), n'ont pas pu être mises en œuvre.

### **Non-mise en œuvre de la séparation des fonctions au sein du Système mondial de gestion des ressources**

20. La séparation des fonctions est un important dispositif de contrôle interne, qui doit être mis en œuvre correctement dans toute organisation. Il a été constaté que de nombreux utilisateurs avaient de multiples responsabilités: au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> novembre 2021 au 30 septembre 2022, 765 utilisateurs assumaient ainsi plus de 10 responsabilités différentes.

### **Réalisation d'un test de reprise après sinistre conformément à l'accord de prestation de services conclu avec le Centre international de calcul des Nations Unies**

21. Un seul test partiel de reprise après sinistre a été effectué en 2017 et en 2019, alors que deux tests devaient être réalisés par an sur la période allant de janvier 2016 à octobre 2020. Le test a révélé des différences d'infrastructure entre le serveur de reprise après sinistre et le serveur de production, les capacités du premier étant inférieures à celles du second, ce qui a ensuite eu une incidence sur les résultats obtenus par le serveur de reprise après sinistre.

### **Non-établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS au moyen du Système mondial de gestion des ressources**

22. L'établissement des états financiers exige encore de nombreuses interventions manuelles. La balance des comptes est générée à partir du système GRMS sous la forme d'un rapport au format texte brut, qui est ensuite importé dans MS Excel moyennant des efforts considérables. Les données figurant dans la balance sont ensuite en grande partie réorganisées et regroupées dans MS Excel, ce qui demande des connaissances aussi bien comptables que financières, ainsi que du temps et du travail de la part de l'équipe chargée des finances au siège avant de pouvoir établir les principaux états conformes aux normes IPSAS.



## Absence des documents relatifs aux achats dans le système GRMS

23. Le cahier des charges n'était pas disponible dans le système GRMS pour 69 pour cent des attributions concurrentielles, 49 pour cent des achats directs et 58 pour cent des attributions exceptionnelles. Les documents d'approbation technique n'ont pas été transférés dans le système pour 66 pour cent des attributions concurrentielles, 67 pour cent des achats directs et 53 pour cent des attributions exceptionnelles. Aucune fiche d'évaluation n'a été trouvée pour 45 pour cent des attributions concurrentielles et 40 pour cent des attributions exceptionnelles. Enfin, aucun document justificatif n'a été transféré dans le système GRMS pour 71 pour cent des achats directs.

## Contrôle de la conformité

### Parité femmes-hommes

24. Dans les consignes relatives à la planification stratégique figurant dans la Politique de la FAO sur l'égalité des genres, il est indiqué que les centres, les divisions et les bureaux (du siège et hors siège) doivent dresser un bilan de l'intégration des questions de genre dans leurs activités tous les quatre ans. Ils doivent également mettre au point un plan d'action pour le suivi afin de combler les lacunes décelées, fixer les priorités et allouer les ressources nécessaires à l'intégration des questions de genre au niveau de la division ou du bureau. Ce bilan n'a pas été réalisé dans les bureaux de Représentant de la FAO en Colombie, en Éthiopie, au Liban, au Soudan et en Tunisie.

### Achats directs

25. La FAO a acheté 21 pour cent des biens au moyen d'attributions exceptionnelles et 15 pour cent au moyen d'achats directs. Le système GRMS ne comprenait pas d'informations détaillées complètes sur les achats. En outre, la politique de la FAO ne prévoit pas de plafond distinct associé aux pouvoirs délégués pour les achats directs.

## Recommandations issues de la vérification

26. Nous fondant sur nos constatations, nous avons formulé les recommandations ci-après, dont nous pensons qu'elles contribueront à améliorer la gestion, la transparence et l'efficacité des opérations.

N°	Recommandation	Priorité	Calendrier
<b>Vérification des comptes</b>			
1.	Nous recommandons à la FAO de comptabiliser la juste valeur des produits tirés des contributions volontaires et d'ajouter des informations sur le sujet dans les notes relatives aux états financiers.	Fondamentale	2023
2.	Nous recommandons à la FAO de comptabiliser à leur juste valeur les contributions ordinaires à recevoir dans les années à venir, et d'indiquer dans les notes relatives aux états financiers sa convention pour l'ajustement au cas par cas des provisions afférentes aux contributions volontaires.	Fondamentale	2023

3.	Nous recommandons à la FAO d'examiner les accords de contributions volontaires, y compris les accords conclus avec l'Union européenne en vertu de l'Accord-cadre financier et administratif, qui imposent des obligations de performance au bénéficiaire et remplissent les critères de comptabilisation des contributions versées sous condition au titre de ces accords, et de prendre en compte les contributions en question conformément à la convention qu'elle a énoncée en la matière.	Importante	2023
4.	Nous recommandons à la FAO de prendre des mesures pour comptabiliser ses actifs à partir de la date de leur mise en service.	Importante	2023
5.	Nous recommandons à la Direction d'indiquer dans sa convention comptable les critères d'évaluation des créances douteuses détenues au titre de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) après avoir déterminé la tendance générale de remboursement de la TVA, et de constituer des provisions pour ces créances dans les états financiers.	Fondamentale	2023
<b>Examen des résultats du Bureau des urgences et de la résilience</b>			
6.	Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience d'envisager d'utiliser les sections des rapports annuels par pays «Profil de risque de crise du pays» et «Préparation aux interventions d'urgence» de façon à évaluer à intervalles réguliers le niveau de préparation aux situations d'urgence des bureaux de pays pour prendre des décisions en connaissance de cause et à anticiper le soutien à apporter aux bureaux de pays qui s'estiment insuffisamment préparés pour faire face aux risques de catastrophe.	Mérite attention	2024
7.	Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience d'utiliser les rapports annuels par pays afin de surveiller de près les moyens humains et financiers dont les bureaux de pays disposent pour mener les activités de suivi, d'évaluation, de reddition de comptes et d'apprentissage (MEAL). Les plans et les résultats MEAL devraient être utilisés pour assurer le suivi de l'efficacité des projets et créer une base de données probantes permettant d'éclairer la prise de décisions au service d'une programmation réussie.	Importante	2024
8.	Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience de surveiller de près le remboursement ou le transfert des soldes non dépensés des projets d'intervention d'urgence clos du point de vue financier de sorte que ces fonds ne restent pas inutilisés pendant de longues périodes.	Fondamentale	2023

9.	Nous recommandons de présenter de manière normalisée, sous la forme de modèles réutilisables et de documents de référence, les orientations relatives à la conception proactive des projets et des programmes relevant du domaine prioritaire du Programme (DPP) «Amélioration en matière de conditions de vie 4 – Systèmes agroalimentaires résilients» (AV 4), tout en encourageant la complémentarité à long terme entre les interventions d’urgence et les activités de renforcement de la résilience. Les orientations devraient être ajoutées au Manuel afin d’en faciliter l’accès et l’utilisation au cours de l’élaboration des projets et des programmes, de sorte que les responsables concernés et les bureaux de pays aient connaissance de ce domaine prioritaire et l’intègrent directement dans les cadres de programmation par pays.	Fondamentale	2023
10.	Compte tenu de l’efficacité de l’action anticipée, nous recommandons à la FAO d’intégrer un mécanisme de ce type dans les initiatives qu’elle mène en matière d’intervention d’urgence et de renforcement de la résilience, en s’appuyant sur les données probantes et les analyses recueillies par l’équipe chargée de l’action anticipée et en recommandant des feuilles de route destinées à mettre en place des systèmes d’alerte rapide et d’intervention précoce dans tous les bureaux de pays.	Fondamentale	2023
11.	Nous recommandons de poursuivre la bonne pratique consistant à appliquer la liste de contrôle de façon à évaluer et à autoriser rapidement les projets utilisant la modalité de transfert monétaire. Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience de communiquer la liste de contrôle aux responsables de la formulation des projets ou aux responsables de budget afin d’améliorer la collecte des données et de réduire ainsi les retards excessifs.	Fondamentale	2023
12.	Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience d’élaborer une feuille de route et d’arrêter définitivement les modalités et les calendriers à utiliser pour entreprendre les examens par les pairs de toutes les interventions de niveau 3 ou prolongées en cours.	Importante	2024
<b>Examen du Système mondial de gestion des ressources dans le domaine des technologies de l’information</b>			
13.	Nous recommandons de viser dans la phase de conception théorique consacrée à l’évolution du système GRMS la mise en place, selon un calendrier précis, d’une solution informatique véritablement intégrée englobant toutes les fonctionnalités, sur le principe de l’unité d’action au sein de la FAO et du système.	Fondamentale	2024

14.	Nous recommandons d'examiner de manière rigoureuse les besoins de financement relatifs aux technologies de l'information à la lumière des projets à entreprendre lors de la prochaine étape de l'évolution du système GRMS, et de mettre à disposition des ressources suffisantes pour éviter la fragmentation des solutions informatiques.	Fondamentale	2023
15.	Nous recommandons à la Division de la transformation numérique et de l'informatique (CSI) de passer en revue les conditions d'octroi de licence relatives au système GRMS et de prendre une décision prudente sur le plan financier concernant la nature et le type de licences Oracle à conserver, négocier ou acheter.	Fondamentale	2023
16.	Nous recommandons de réexaminer les différentes responsabilités comprises dans le système GRMS pour les rendre gérables, et de les mettre en correspondance avec des fonctions de gestion en respectant un calendrier précis de façon à éviter les infractions au principe de séparation des fonctions	Fondamentale	2023
17.	Nous recommandons de mener le test de reprise après sinistre conformément aux dispositions énoncées dans l'accord de prestation de services, et de remédier aux carences relevées afin d'obtenir l'assurance d'une prestation de services minimale en cas de sinistre.	Fondamentale	2023
18.	Nous recommandons d'élaborer un document regroupant les directives opérationnelles révisées relatives à la gestion des demandes de modification (Business Change Requests), et de faire approuver formellement ce document par l'autorité compétente.	Fondamentale	2024
19.	Nous recommandons de renseigner tous les attributs relatifs aux demandes de modification au moyen des valeurs correspondantes figurant sur la plateforme Jira, conformément aux directives opérationnelles approuvées.	Fondamentale	2024
20.	Nous recommandons de mettre en œuvre selon un calendrier précis les demandes de modification nécessaires pour générer tous les états financiers directement à partir du système GRMS, afin d'atténuer le risque d'erreur lors de l'établissement de ces états.	Fondamentale	2024
21.	Nous recommandons à la FAO de prendre des mesures assorties d'un calendrier précis pour nettoyer la base de données sur les fournisseurs de façon à obtenir des informations exactes, notamment en matérialisant les fournisseurs qui ne sont pas enregistrés sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Nous recommandons à la FAO de revoir l'assistant d'aide à l'enregistrement des fournisseurs (FAO Supplier Wizard) afin de rendre obligatoires les champs de saisie importants et d'améliorer ainsi la qualité des données.	Fondamentale	2023

22.	Nous recommandons de planifier et de mettre en œuvre selon un calendrier précis un système d'achat intégré de façon à remédier aux lacunes existantes connues du système d'achat en matière de contrôle. Il s'agirait notamment d'intégrer la planification des achats dans le processus d'achat global et également de mettre à disposition des documents d'achat complets pour les procédures d'approvisionnement clés.	Fondamentale	2023
<b>Contrôle de la conformité</b>			
23.	Nous recommandons à la FAO de faire dresser un bilan de l'égalité femmes-hommes dès que possible et de prendre les mesures appropriées pour parvenir à une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de ses effectifs.	Importante	2024
24.	Nous recommandons d'actualiser régulièrement toutes les informations requises dans le registre des biens des bureaux de pays et de renforcer les contrôles internes concernant la collecte des données relatives aux actifs afin que des documents fiables et complets puissent être établis.	Importante	2024
25.	Nous recommandons d'obtenir des garanties de bonne exécution dans tous les cas, conformément aux règlements applicables, afin de protéger les intérêts financiers de l'Organisation au cours de la période couverte par le contrat et de la période de maintenance/de garantie de parfait achèvement.	Fondamentale	2023
26.	Nous recommandons de mettre en place des contrôles permettant de s'assurer que l'octroi de paiements anticipés aux fournisseurs est effectué dans le strict respect des directives de la FAO.	Fondamentale	2023
27.	Nous recommandons à la Direction de la FAO d'encourager plus activement la passation de marchés publics avec mise en concurrence et de prendre des mesures visant à réduire le recours aux attributions exceptionnelles/achats directs tout en garantissant le strict respect des exigences documentaires dans le système GRMS.	Fondamentale	2023
28.	Nous recommandons à la FAO de modifier son Manuel afin de définir précisément la délégation de plafonds d'achats directs acceptables fondés sur les risques.	Fondamentale	2023
29.	Nous recommandons à la FAO de renforcer ses contrôles internes relatifs à la vérification inopinée des comptages de caisse.	Importante	2024
30.	Nous recommandons de renforcer les contrôles internes en respectant un calendrier précis pour s'assurer qu'aucun achat non admissible donnant lieu à une facture non rapprochée n'est autorisé.	Importante	2024

31.	Nous recommandons d'examiner régulièrement les demandes de remboursement des frais de voyage et de prendre des mesures pour solder les avances restant dues, conformément aux règles de la FAO.	Importante	2024
-----	---	------------	------

<b>Principales informations financières</b>	
<b>(en millions d'USD)</b>	
<b>Total des produits:</b>	<b>2 795,83</b>
<b>Total des charges:</b>	<b>1 908,24</b>
<b>Excédent pour l'année:</b>	<b>850,26</b>
<b>Actif:</b>	<b>5 771,81</b>
<b>Passif:</b>	<b>1 756,34</b>
<b>Actif net:</b>	<b>4 015,47</b>
<b>Avantages et autres dépenses de personnel:</b>	<b>433,95</b>

## **MANDAT, ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION ET MÉTHODE**

### **Mandat**

27. Le Conseil de la FAO, à sa 161<sup>e</sup> session, a nommé le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde comme Commissaire aux comptes de la FAO pour un mandat de six ans à compter de 2020.

28. Le mandat de la vérification externe découle de l'article 12 du Règlement financier de la FAO, qui indique que la vérification des comptes est effectuée selon les normes généralement acceptées en la matière et, sous réserve de toutes directives spéciales du Comité financier, en conformité avec le Mandat additionnel constituant l'annexe I du Règlement. Parallèlement à la certification des comptes, le Commissaire aux comptes a la faculté de formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion de l'Organisation.

29. Il s'agit de la troisième année du mandat de vérification du Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde, et du troisième des rapports qu'il doit établir sur une base annuelle en tant que Commissaire aux comptes.

### **Étendue de la vérification**

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

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

- a) les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière de l'Organisation au 31 décembre 2022, de ses résultats financiers, des variations de son actif net/de sa situation nette, des flux de trésorerie et de la comparaison entre les montants effectifs des dépenses et les montants inscrits au budget au 31 décembre 2022, conformément aux normes IPSAS;
- b) les conventions comptables énoncées dans la note 2 relative aux états financiers ont été appliquées de la même manière que pour l'année précédente;

- c) les opérations qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

32. Au cours de l'exercice 2022, en plus de la vérification des états financiers à laquelle nous avons procédé au siège, nous avons effectué des contrôles dans le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, dans le Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (Tunisie) et dans six bureaux de Représentant de la FAO, en Colombie, en Éthiopie, au Liban, au Mexique, en République bolivarienne du Venezuela et au Soudan.

33. Deux examens des résultats ont été effectués, l'un consacré au Bureau des urgences et de la résilience (OER) et l'autre au Système mondial de gestion des ressources (GRMS). Nous avons vérifié les états financiers de la Mutuelle de crédit de la FAO pour l'exercice 2022, et produit un rapport distinct. Enfin, nous avons examiné et certifié la situation des fonds des programmes mis en œuvre en coopération avec ou pour le compte d'autres organismes, à savoir le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM).

### **Méthode appliquée et responsabilités du Commissaire aux comptes**

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

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

36. Nous avons également examiné l'efficacité des contrôles de gestion mis en place en relation avec des domaines d'activité clés, la gestion du risque et les opérations d'un certain nombre de bureaux régionaux et de bureaux de pays, en plaçant un accent particulier sur la mise en œuvre des projets, la gestion des achats, des actifs et des voyages, et l'environnement de contrôle interne, conformément à l'alinéa 4 de l'article 12 du Règlement financier. Nous nous sommes coordonnés avec le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) pour planifier les domaines de vérification, de façon à éviter tout doublon dans les tâches et à déterminer dans quelle mesure nous pouvions nous reposer sur les travaux du Bureau. Nous avons également collaboré avec le Comité consultatif de contrôle de la FAO afin de continuer à améliorer nos activités de vérification.

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

## **CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS À L'ISSUE DE LA VÉRIFICATION**

### **Suite donnée aux recommandations antérieures issues de la vérification**

38. Le Commissaire aux comptes de la FAO formule chaque année dans son rapport détaillé des recommandations concernant les améliorations à apporter au fonctionnement de l'Organisation. L'état d'avancement de la mise en œuvre/du respect des recommandations formulées dans les rapports précédents du Commissaire aux comptes, tel que fourni par la Direction au moment de la vérification



des comptes de l'exercice 2022, est présenté dans le tableau ci-après. Un document distinct, dans lequel l'état d'avancement aura été actualisé, sera présenté au Comité financier, à sa 198<sup>e</sup> session.

**Tableau 1**  
**État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations**

Rapport du Commissaire aux comptes	Nombre total de recommandations	En suspens d'après le rapport de 2021 du Commissaire aux comptes	Mise en œuvre terminée	Recommandations non encore appliquées
2017	29	2	1	1
2018	41	7	2	5
2019	42	17	2	15
2020	48	37	17	20
2021	20	20	12	8
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>83</b>	<b>34</b>	<b>49</b>

*Source:* Informations communiquées par la FAO.

39. Le tableau 1 indique que, sur les 20 recommandations formulées par le Commissaire aux comptes durant les vérifications menées pour l'exercice 2021, 12 (60 pour cent) ont été mises en œuvre, les huit restantes étant en cours d'application. Pour la période 2017-2020, il y avait 63 recommandations encore non appliquées: 22 d'entre elles (35 pour cent) ont été mises en œuvre depuis.

## RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

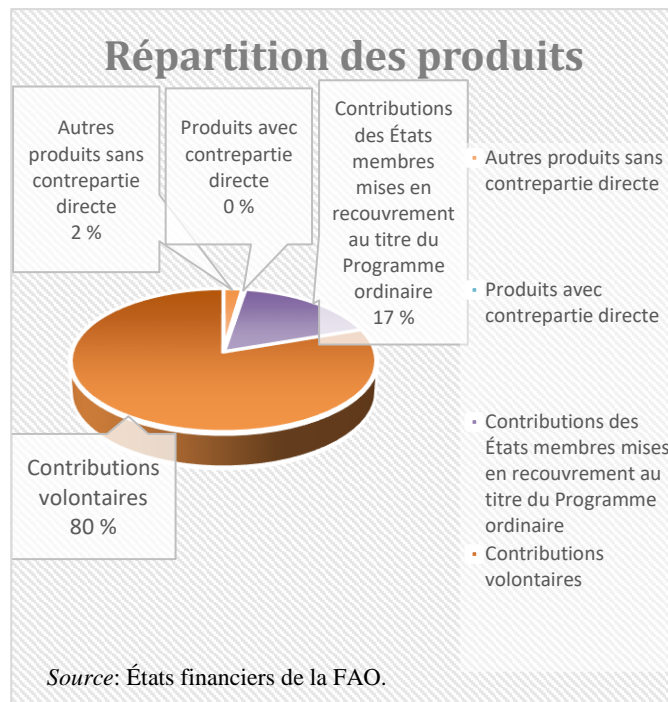
40. Cette section présente les résultats de la vérification pour l'exercice 2022. Elle traite des questions que le Commissaire aux comptes estime devoir porter à l'attention des organes directeurs. Pour préserver l'objectivité du rapport et permettre une recherche concertée de solutions, nous avons donné à la Direction de la FAO la possibilité de réagir aux observations et recommandations issues de notre vérification. Les recommandations visent à servir les objectifs du mandat de la FAO, à renforcer l'obligation redditionnelle et la transparence de l'Organisation, et à améliorer sa gestion financière et sa gouvernance.

### A. VÉRIFICATION DES COMPTES

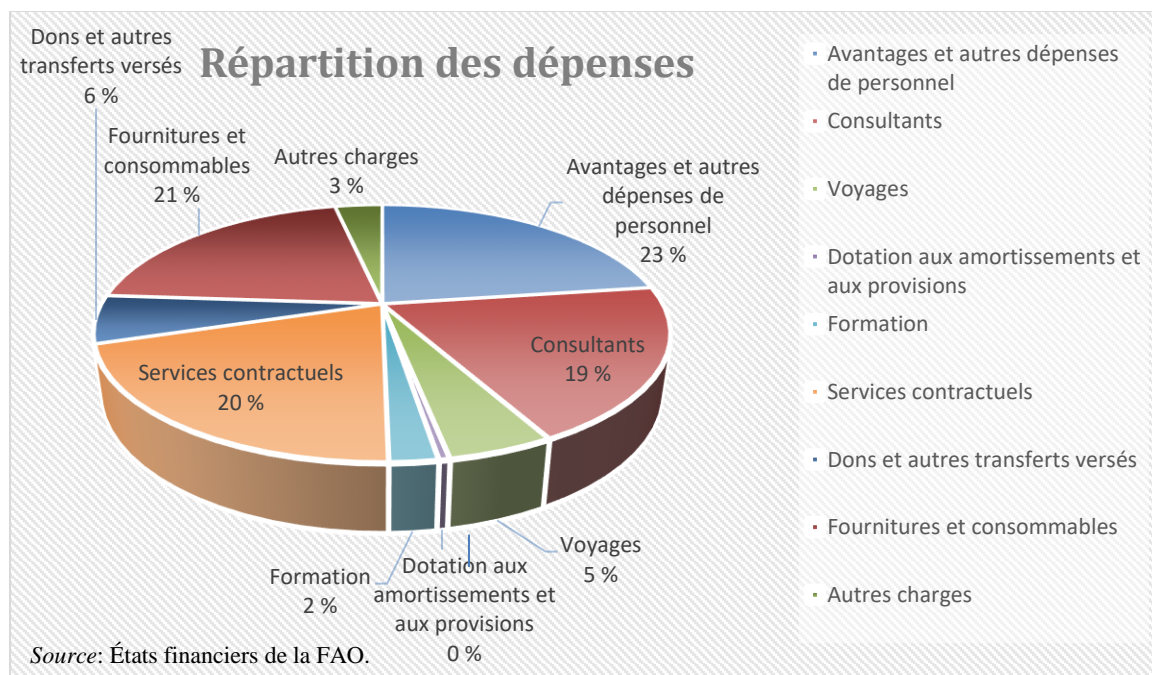
#### 1. Aperçu de la situation financière

41. Les réserves de la FAO ont augmenté, passant de 149,04 millions d'USD à 614,25 millions d'USD en raison de gains actuariels. En conséquence, l'actif net de la FAO s'est hissé de 2,70 milliards d'USD à la fin de 2021 à 4,02 milliards d'USD à la fin de 2022 à la faveur d'une augmentation de l'excédent cumulé de 850,26 millions d'USD.

42. L'excédent des produits sur les charges de la FAO a augmenté, passant de 421,88 millions d'USD en 2021 à 850,26 millions d'USD en 2022. La hausse de l'excédent est imputable à une augmentation de 46,49 pour cent des contributions volontaires par rapport à 2021. Les contributions volontaires reçues en 2022, soit 2,23 milliards d'USD, représentent 79,91 pour cent du total des produits. Les contributions versées par les membres du titre du Programme ordinaire, soit 488,4 millions d'USD, comptent pour 17,47 pour cent du total des produits en 2022.



43. Le montant total des dépenses de la FAO a légèrement augmenté en 2022, de 14,13 pour cent, du fait principalement de la hausse des dépenses liées aux fournitures et consommables, aux consultants, aux voyages et aux autres dépenses de personnel. Les dépenses liées aux fournitures et consommables ont été à l'origine de presque 62 pour cent de la hausse des dépenses, et les dépenses liées aux voyages d'environ 20 pour cent.



44. Le total de l'actif de la FAO a augmenté, de 4,93 milliards d'USD à la clôture de 2021 à 5,77 milliards d'USD à la fin de 2022. Cette progression s'explique en majeure partie (pour près de 59 pour cent) par l'augmentation de 494,52 millions d'USD des créances issues d'opérations sans contrepartie directe. La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 304,61 millions d'USD en 2022, ce qui représente environ 36 pour cent de l'augmentation du total de l'actif. L'augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie en 2022 est principalement imputable à la hausse des fonds en banque et des titres du marché monétaire (126,36 millions d'USD) et des placements à court terme (200 millions d'USD).

45. Le total du passif a diminué, passant de 2,23 milliards d'USD à la fin de 2021 à 1,76 milliard d'USD à la fin de 2022. Cette évolution s'explique en grande partie par un recul de 35 pour cent des passifs liés aux avantages du personnel, qui sont passés de 1,56 milliard d'USD en 2021 à 1,02 milliard d'USD en 2022. Les contributions reçues d'avance ont augmenté de 76,3 millions d'USD, et représentent près de 26 pour cent du total du passif.

## 2. Gestion financière

46. Nous avons analysé la liquidité et la solvabilité de la FAO pour évaluer sa capacité à satisfaire ses obligations à court terme, ses obligations à long terme et ses besoins opérationnels. Les résultats de ces analyses sont commentés dans les paragraphes qui suivent.

## 3. Solvabilité à court terme

47. Les ratios de liquidité générale et de liquidité relative de la FAO sont restés constamment supérieurs à 3 au cours des trois dernières années, ce qui indique une forte liquidité et une bonne solvabilité et permet à l'Organisation de faire face à ses passifs à court terme, comme l'indique le tableau 2.

**Tableau 2**  
**Analyse des ratios de solvabilité à court terme**

Ratio <sup>2</sup>	2022	2021	2020
<b>Ratio de liquidité générale<sup>a</sup></b> (actifs courants/passifs courants)	5,39	4,71	3,50
<b>Ratio de liquidité relative<sup>b</sup></b> (actifs réalisables à court terme/passifs courants)	5,28	4,61	4,41
<b>Ratio de liquidité immédiate<sup>c</sup></b> (trésorerie et placements à court terme/passifs courants)	3,31	3,00	2,96
<b>Ratio Total de l'actif/Total du passif</b>	3,29	2,21	2,07

Source: États financiers de la FAO pour 2022, 2021 et 2020.

<sup>2 a</sup> Un ratio de liquidité générale élevé indique une bonne solvabilité. <sup>b</sup> Le ratio de liquidité relative est plus conservateur que le ratio de liquidité générale, car il exclut les stocks et les autres actifs courants, plus difficiles à réaliser. Plus ce ratio est élevé et plus la liquidité est importante. <sup>c</sup> Le ratio de liquidité immédiate mesure la trésorerie, les équivalents de trésorerie ou les fonds placés à court terme disponibles pour faire face aux passifs à court terme.

#### 4. Solvabilité à long terme

48. Nous avons évalué la capacité de la FAO à faire face au total de ses obligations à l'aide du ratio Total du passif/Actif net, comme l'indique le tableau 3.

**Tableau 3**  
**Analyse des ratios de solvabilité à long terme**

Description et ratio	2022	2021	2020
Total du passif (en millions d'USD)	1 756,34	2 232,21	2 119,21
Actif net (en millions d'USD)	4 015,47	2 699,99	2 278,14
Ratio Total du passif/Actif net <sup>3</sup>	0,44	0,83	0,93

Source: États financiers de la FAO pour 2022, 2021 et 2020.

49. Le ratio Total du passif/Actif net, qui s'élevait à 0,93 en 2020, a diminué au cours des deux dernières années pour atteindre 0,44 en 2022.

#### **Changements apportés aux états financiers et aux informations fournies en note à la suite des recommandations issues de la vérification:**

50. Sur la base des observations et des recommandations formulées dans le cadre de la vérification des comptes, nous avons collaboré avec la Direction afin que les modifications nécessaires soient apportées aux états financiers. Certaines des principales modifications recommandées à l'issue de la vérification et effectuées par la Direction sont présentées à l'appendice 1.

### **CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION**

#### **Non-comptabilisation de la juste valeur des contributions volontaires**

51. Dans la norme IPSAS 23, il est indiqué qu'un élément d'actif acquis dans le cadre d'une opération sans contrepartie directe doit être initialement évalué à sa juste valeur<sup>4</sup> à la date d'acquisition.

52. Depuis l'exercice 2021, la FAO comptabilise en amont, en tant que produits, les contributions annoncées dans les accords pluriannuels ayant force obligatoire. Ces contributions sont toutefois prises en compte à leur valeur nominale.<sup>5</sup> Leur durée de validité peut atteindre neuf ans, et sur le montant net des contributions à recevoir à la fin de 2022, soit 2,39 milliards d'USD, une part non négligeable (0,98 milliard, ou 41 pour cent) n'arrivera à échéance qu'après l'exercice 2023.

53. Nous avons observé qu'au vu du montant des contributions volontaires à recevoir et de leur date d'échéance lointaine, leur prise en compte à leur valeur nominale n'est pas conforme au principe de juste valeur. Nous considérons que la FAO pourrait comptabiliser les contributions pluriannuelles à leur valeur nette actualisée<sup>6</sup> en utilisant un taux d'actualisation approprié pour rendre compte de la juste valeur des contributions à recevoir à long terme et corriger les états financiers de 2022, et ajouter des informations sur le sujet dans les notes relatives aux états financiers.

<sup>3</sup> Un ratio bas est un bon indicateur de solvabilité.

<sup>4</sup> La juste valeur est le prix qui serait reçu pour la vente d'un bien ou le règlement d'un élément de passif dans le cadre d'une transaction ordonnée réalisée entre des participants au marché à la date de calcul.

<sup>5</sup> La valeur nominale correspond au taux non corrigé ou prix courant, sans prendre en considération l'inflation ni d'autres facteurs, par opposition à la valeur réelle, qui est obtenue en procédant à des corrections pour tenir compte de l'évolution générale des prix au fil du temps.

<sup>6</sup> La valeur nette actualisée est le résultat des calculs permettant d'obtenir la valeur courante d'encaissements/paiements futurs, en utilisant le taux d'actualisation approprié.

54. La Direction a pris note des observations et des recommandations, et accepté de réviser la valeur des sommes à recevoir à long terme générées par les contributions volontaires de façon à prendre en considération leur valeur au 31 décembre 2022, en actualisant lesdites contributions au moyen de la courbe de rendement des obligations du Gouvernement des États-Unis.

**Recommandation 1: Nous recommandons à la FAO de comptabiliser la juste valeur des produits tirés des contributions volontaires et d'ajouter des informations sur le sujet dans les notes relatives aux états financiers.**

55. La Direction a accepté la recommandation.

### **Non-comptabilisation de la juste valeur des contributions ordinaires**

56. Dans la norme IPSAS 23, il est indiqué qu'un élément d'actif acquis dans le cadre d'une opération sans contrepartie directe doit être initialement évalué à sa juste valeur à la date d'acquisition.

57. Nous avons observé que dans les notes relatives aux états financiers de la FAO de 2022, les contributions ordinaires non courantes à recevoir des États membres s'élèvent à 1,3 million d'USD. Cette somme a été comptabilisée en produits à la lumière des résolutions de la Conférence portant approbation des plans de paiement échelonnés afin de liquider certains<sup>7</sup> arriérés de contributions. Au vu du montant des contributions ordinaires à recevoir dans les années à venir, nous considérons que leur prise en compte à leur valeur nominale n'est pas conforme au principe de juste valeur.

58. Nous avons également observé que conformément à la note 5.5, la provision pour créances douteuses constituée pour des contributions ordinaires à recevoir correspond à des contributions échues depuis plus de deux ans. Des provisions supplémentaires sont constituées sur la partie des contributions ordinaires échues depuis moins de deux ans pour cinq États membres dont les contributions à recevoir échues depuis moins de deux ans s'élevaient à 1,07 million d'USD.

59. La Direction a accepté l'observation issue de la vérification et indiqué que la FAO comptabilisera à leur juste valeur les contributions ordinaires à recevoir à long terme qui sont échues, en utilisant la courbe de rendement des obligations du Gouvernement des États-Unis pour actualiser l'actif à sa valeur au 31 décembre 2022.

60. La Direction a ajouté qu'elle révisera la note 5.5 comme suit: «La provision pour créances douteuses constituée pour des contributions ordinaires à recevoir correspond à des contributions échues depuis plus de deux ans. Des provisions supplémentaires sont constituées sur la partie des contributions ordinaires échues depuis moins de deux ans pour couvrir toutes les contributions au cas par cas, si nécessaire.»

**Recommandation 2: Nous recommandons à la Direction de la FAO de comptabiliser à leur juste valeur les contributions ordinaires à recevoir dans les années à venir, et d'indiquer dans les notes relatives aux états financiers sa convention pour l'ajustement au cas par cas des provisions afférentes aux contributions volontaires.**

61. La Direction a accepté la recommandation.

### **Non-crédation de passifs relatifs aux contributions volontaires assorties de conditions**

62. Aux termes de la norme IPSAS 23, l'entrée de ressources résultant d'une opération sans contrepartie directe comptabilisée à l'actif doit être comptabilisée en produits uniquement dans la mesure où les stipulations imposées à l'actif transféré ne donnent pas lieu à une obligation actuelle, ce qui signifie qu'aucune condition n'est attachée à l'actif.

63. Dans la note 2.48 des états financiers de la FAO de 2022, il est indiqué que «[l]es contributions volontaires et autres transferts qui sont étayés par un accord juridiquement contraignant sont comptabilisés en produits au moment où l'accord prend effet, et un actif correspondant est comptabilisé pour les montants non facturés, à moins que l'accord ne prévoie une condition portant sur l'actif

---

<sup>7</sup> Résolution 2/17 et résolution 2/21 sur une période de 20 ans et 10 ans respectivement.

transféré et nécessitant la comptabilisation d'un passif. En pareils cas, la comptabilisation en produits intervient lorsque le passif lié à la condition est éteint.»

64. Nous avons observé que la FAO avait considéré tous les accords (2 082) conclus avec les donateurs comme étant non assortis de conditions, et comptabilisé des produits en amont. Sur les 2 082 accords, 245 concernaient des accords conclus avec l'Union européenne et la Commission européenne en vertu de l'Accord-cadre financier et administratif (ACFA). L'examen d'un échantillon de 10 accords de ce type a permis de constater que des conditions donnant naissance à des obligations actuelles attachées à l'actif leur étaient assorties. Ces conditions stipulaient que la Commission européenne pouvait résilier l'accord si l'Organisation ne remplissait pas une obligation substantielle prévue dans l'accord ou ne se conformait pas aux obligations de rendre compte. En cas de non-respect d'une obligation, la Commission pouvait résilier l'accord et refuser de payer les sommes dues, voire demander le remboursement par la FAO des montants versés indûment. Parmi les obligations figuraient, par exemple, la présentation dans les délais impartis de rapports intérimaires et de rapports finals relatifs à la mise en œuvre des projets, le respect des conditions applicables aux modalités de paiement ou encore le reversement du solde excédentaire et des intérêts sur préfinancements. En outre, le bénéficiaire devait fournir une déclaration de sa direction indiquant que les contributions avaient été utilisées pour servir l'objectif visé qui était défini dans l'accord.

65. Dans sa réponse, la FAO a indiqué qu'aux termes de l'alinéa 7 de l'article 6 du Règlement financier, il était interdit d'accepter des contributions volontaires relevant de contrats qui entraînaient des obligations financières pour les États membres. En outre, conformément au paragraphe 21 de la norme IPSAS 23: «Pour déterminer si une stipulation est une condition ou une restriction, l'entité examine si l'obligation de retourner l'actif ou d'autres avantages économiques futurs ou un potentiel de service a force exécutoire et si celle-ci serait mise à exécution par le cédant. [...] Si l'expérience passée indique que le cédant n'exige jamais le retour de l'actif transféré ou d'autres avantages économiques futurs ou du potentiel de service en cas de non-respect des stipulations, alors, le bénéficiaire peut conclure que la stipulation a la forme mais pas la substance d'une condition et qu'elle est, par conséquent, une restriction.» D'après l'expérience acquise par la FAO lors des projets financés par la Commission européenne en vertu de l'ACFA, rien ne permet d'affirmer que les clauses de l'accord peuvent être considérées comme des «conditions» au sens de la norme IPSAS 23.

66. La FAO a indiqué que les remboursements effectués en faveur de la Commission s'étaient limités aux sommes non dépensées à l'issue de projets, sur le modèle d'autres dispositions standard régissant les fonds fiduciaires. Elle a ajouté que bien que ses contrats prévoient généralement des tranches de financement, celles-ci ne sont pas liées à des réalisations précises. Ce calendrier intègre l'obligation faite aux termes du Règlement financier de la FAO selon laquelle le financement doit être obtenu avant que la FAO soit autorisée à entreprendre toute activité, mais n'indique pas la valeur du droit exécutoire dont la FAO dispose sur les recettes contractuelles.

67. Nous avons noté que le financement relatif aux accords conclus avec la Commission européenne/l'Union européenne est effectivement lié à des réalisations précises, car à l'alinéa 2 de l'article 19 des Conditions générales, il est indiqué qu'à l'exception de la première tranche de préfinancement, les paiements sont effectués après approbation de la demande de paiement accompagnée d'un rapport intermédiaire ou final. Le montant définitif est déterminé conformément à l'article 20. Si le solde est négatif, le versement du solde prend la forme d'un remboursement. À l'alinéa 3 de l'article 20, il est indiqué que lorsque l'action i) n'est pas mise en œuvre, ii) n'est pas mise en œuvre conformément à la convention ou iii) est mise en œuvre de manière partielle ou tardive, l'administration contractante peut, après avoir autorisé l'Organisation à présenter ses observations, réduire la contribution de l'Union européenne au prorata de la gravité des situations susmentionnées.

68. Il convient toutefois de noter qu'au paragraphe 21 de la norme IPSAS 23, le point suivant est précisé: «Si l'entité n'a pas d'historique avec le cédant ou a toujours respecté les stipulations qui inciteraient le cédant à exiger le retour de l'actif ou d'autres avantages économiques futurs ou du potentiel de service, et n'a aucune preuve du contraire, elle devrait supposer que le cédant demanderait l'exercice de la stipulation et, par conséquent, la stipulation satisfait à la définition d'une condition.» Dans l'une de ses réponses à cette observation, la Direction avait confirmé qu'aucune infraction à ces

règles n'avait été constatée par le passé. En application de la norme IPSAS 23 citée plus haut, la stipulation doit donc être considérée comme une condition si les stipulations ont toujours été respectées.

69. Nous avons également pris note de la procédure stricte de paiement mentionnée dans les accords conclus en vertu de l'ACFA, qui prévoit qu'après la tranche initiale de préfinancement, les versements sont effectués sur la base des rapports relatifs à la mise en œuvre communiqués par le bénéficiaire. Conformément aux normes IPSAS, tout en comptabilisant à l'actif les dons versés en vertu d'accords assortis de conditions, la FAO doit donc aussi créer un passif (produits non facturés s'élevant à 433,50 millions d'USD dans le cas des accords ACFA) pour tous les accords assortis de conditions en raison des conditions attachées aux dons en question.

**Recommandation 3: Nous recommandons à la FAO d'examiner les accords de contributions volontaires, y compris les accords conclus avec l'Union européenne en vertu de l'Accord-cadre financier et administratif, qui imposent des obligations de performance au bénéficiaire et remplissent les critères de comptabilisation des contributions versées sous condition au titre de ces accords, et de prendre en compte les contributions en question conformément à la convention qu'elle a énoncée en la matière.**

70. La Direction a pris note de la recommandation.

### **Application d'un taux de change incorrect**

71. Au paragraphe 24 de la norme IPSAS 4, il est stipulé qu'une transaction en monnaie étrangère doit être enregistrée, lors de sa comptabilisation initiale dans la monnaie fonctionnelle, en appliquant au montant en monnaie étrangère le cours du jour entre la monnaie fonctionnelle et la monnaie étrangère à la date de la transaction. La date de la transaction est la date à laquelle la transaction respecte les conditions de comptabilisation selon les normes IPSAS.

72. Pour les actifs corporels, il s'agit de la date de mise en service de l'actif. L'actif est comptabilisé à cette date, et son amortissement commence ce même jour et court jusqu'à la fin de la durée d'utilité économique qui lui a été attribuée. Au paragraphe 2.6 des états financiers annuels de 2022, il est indiqué que les éléments non monétaires comptabilisés au coût historique sont convertis à l'aide du taux de change historique qui était en vigueur à la date de comptabilisation de l'élément. Par conséquent, les actifs corporels achetés dans une monnaie étrangère devraient être portés dans le livre IPSAS au taux de change applicable à la date de leur mise en service.

73. Nous avons examiné 25 immobilisations corporelles pour obtenir des assurances quant à leur comptabilisation à l'actif. Nous avons observé des variations entre la date d'application du taux de change et la date de mise en service des actifs. Étant donné que ces opérations n'ont pas été réalisées conformément aux dispositions de la norme IPSAS 4 et de la convention comptable énoncée par la FAO, elles devraient aboutir à des inexactitudes dans la façon dont les actifs sont comptabilisés, amortis et retirés du service.

74. Dans sa réponse, la Direction a admis que la pratique actuelle consistait, lors de la comptabilisation en immobilisation, à appliquer le taux de change en vigueur à la date d'enregistrement des factures dans le système GRMS, et non le taux en vigueur à la date de mise en service des actifs. La Direction a indiqué par ailleurs qu'elle avait cherché à déterminer les répercussions financières de la révision des taux de change appliqués aux ajouts d'actifs de 2022, et était arrivée à la conclusion que ces répercussions étaient marginales (environ 1 pour cent des ajouts d'actifs), et que toute correction nécessiterait une intervention manuelle qui ne se justifiait pas compte tenu du risque d'erreur.

75. Nous prenons acte de la réponse de la Direction, mais nous considérons que l'Organisation devrait évaluer les actifs en les comptabilisant à leur date de mise en service. Cela permettrait de s'assurer qu'à l'avenir toutes les évaluations d'actifs sont dûment prises en compte dans les états financiers conformément à la norme IPSAS 4.

**Recommandation 4: Nous recommandons à la FAO de prendre des mesures pour comptabiliser ses actifs à partir de la date de leur mise en service.**

76. La Direction a pris note de la recommandation.

## **Absence de provision pour les créances détenues au titre de la taxe sur la valeur ajoutée échues depuis plus de trois ans**

77. La FAO souscrit des accords avec différents gouvernements concernant l'obligation pour l'Organisation de payer la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur les biens et les services. Dans la plupart des pays, elle est généralement dispensée de payer la TVA sur le prix d'achat. Certains gouvernements lui demandent toutefois de régler cette taxe au moment de l'achat de biens ou de l'acquisition de services, et lui remboursent ensuite la TVA payée. En fonction de la situation, les bons de commande et les factures seront traités différemment dans le système GRMS.

78. Dans la note 7 afférente à l'État 1 (État de la situation financière), nous avons observé qu'au 31 décembre 2022, les règlements anticipés et autres actifs courants s'élevaient au total à 70,6 millions d'USD. Cette somme comprenait un montant de 8,6 millions d'USD correspondant aux créances de TVA. Nous avons observé en outre qu'aucune provision n'avait été constituée pour ces créances. Dans la norme IPSAS 23 relative aux produits sans contrepartie directe, il est indiqué qu'une provision pour créances douteuses doit être prévue dans les états financiers.

79. La Direction a répondu qu'aucune provision n'avait été constituée pour des créances de TVA échues s'élevant à 8,6 millions d'USD, et qu'en règle générale, le processus de récupération de la TVA pouvait être long (deux à trois ans) et variait considérablement d'un pays à l'autre.

80. Nous considérons qu'étant donné que le processus de récupération de la TVA payée est incertain et prend plus de temps que prévu comme en témoignent les réponses de la Direction ainsi que les données consultées, il serait prudent de constituer des provisions pour créances de TVA douteuses. L'absence de provisions pour créances douteuses détenues au titre de la TVA a conduit à une surestimation des actifs et à une sous-estimation des charges de 4,65 millions d'USD<sup>8</sup>, comme le fait apparaître l'analyse chronologique figurant à l'appendice 2.

81. La Direction a accepté qu'au vu de la durée moyenne de deux à trois ans nécessaire pour recouvrer les remboursements de TVA demandés, il convient de constituer une provision pour les demandes échues depuis plus de trois ans, dont le montant est estimé à 3,4 millions d'USD dans les états financiers de 2022.

**Recommandation 5: Nous recommandons à la Direction d'indiquer dans sa convention comptable les critères d'évaluation des créances douteuses détenues au titre de la TVA après avoir déterminé la tendance générale de remboursement de la TVA, et de constituer des provisions pour ces créances dans les états financiers.**

82. La Direction a accepté la recommandation.

## **B. QUESTIONS DE GESTION**

### **Examen des résultats du Bureau des urgences et de la résilience**

#### **Introduction**

83. En juillet 2020, le Conseil de la FAO a approuvé la création du Bureau des urgences et de la résilience (OER) à la place de la division existante, l'objectif étant d'insister sur la nature transversale de ces activités dans l'ensemble de l'Organisation.

84. Le Bureau joue un rôle moteur dans la production de données probantes relatives à la gravité de l'insécurité alimentaire ainsi que dans l'analyse des causes de cette insécurité et la recherche de solutions efficaces. Il assume un rôle de premier plan dans la coordination des activités relevant des domaines prioritaires du Programme (DDP) AV 3, «Situations d'urgence agricoles et alimentaires»,

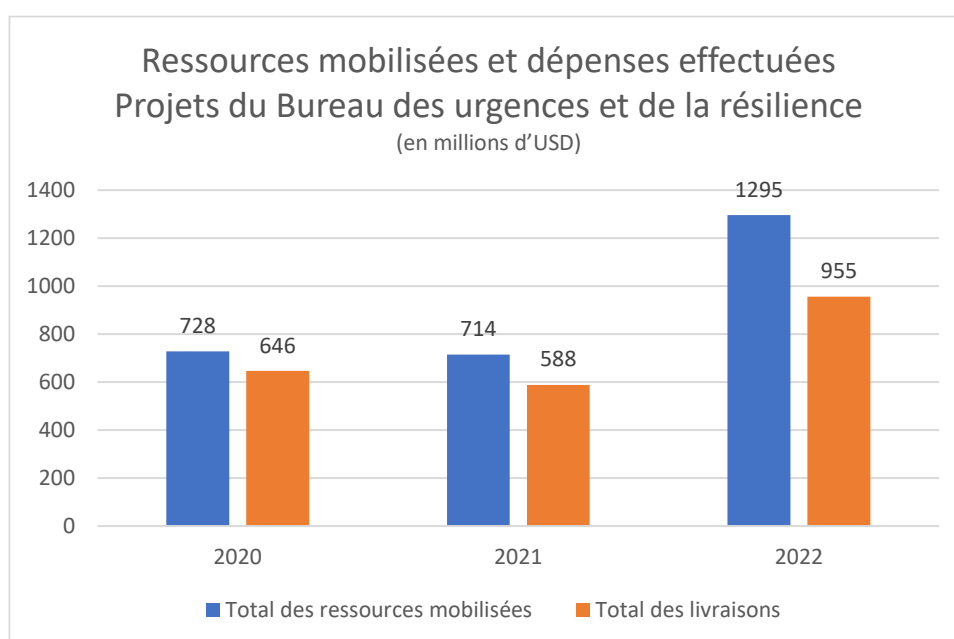
---

<sup>8</sup> Pour les créances de TVA échues depuis plus de deux ans, qui correspondent à la TVA à recouvrer jusqu'en 2020 sans tenir compte de la variation des taux de change.



et AV 4, «Systèmes agroalimentaires résilients». Le projet du Bureau des urgences et de la résilience est de renforcer les moyens d'action des personnes et des communautés pour qu'elles mènent des vies résilientes, et de contribuer à faire en sorte que les moyens d'existence et les systèmes alimentaires tiennent compte des risques, soient productifs et écologiquement viables, et permettent de faire face et de s'adapter aux catastrophes, aux crises et aux conflits, et de s'en relever.

85. Les ressources destinées aux activités d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience proviennent de diverses sources: accords bilatéraux conclus avec les donateurs; fonds communs à vocation humanitaire administrés par les Nations Unies, tels que le Fonds central pour les interventions d'urgences (CERF) et les fonds de financement commun pour les pays; fonds d'affectation spéciale multipartenaires, tels que le Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix; et institutions financières internationales, telles que la Banque mondiale. Des mécanismes de financement internes à la FAO fournissent également des ressources consacrées à la préparation aux situations d'urgence et à l'organisation des secours. La figure ci-dessous indique les ressources mobilisées ainsi que les dépenses effectuées dans le cadre des projets d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience de 2020 à 2022:



Source: Informations communiquées par la FAO.

86. Les activités d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience sont mises en œuvre par les bureaux de pays pour les projets menés à l'échelle nationale, par les bureaux régionaux ou sous-régionaux pour les projets portant sur plusieurs pays, et par le Bureau des urgences et de la résilience pour les projets d'envergure mondiale susceptibles de couvrir plusieurs régions. Au total, 851 nouveaux projets d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience ont été approuvés sur la période 2020-2022.

### Objectifs de l'examen

87. Les objectifs de l'examen des résultats étaient les suivants:

- a) déterminer si les objectifs définis dans le cadre de la planification stratégique avaient été atteints;
- b) déterminer si les allocations de fonds avaient été suffisantes et adaptées;
- c) vérifier que la mise en œuvre, le suivi et l'établissement des rapports avaient été réalisés avec efficacité, et que les interventions d'urgence avaient été correctement planifiées et mises en œuvre en temps voulu et de manière efficace.

88. L'examen couvrait la période allant de janvier 2020 à décembre 2022.

## CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION

### Préparation des bureaux de pays aux situations d'urgence

89. L'Équipe chargée de la gestion du programme Résilience<sup>9</sup> au sein du Bureau des urgences et de la résilience a élaboré des outils d'évaluation tels que l'outil de classement des risques de catastrophe par ordre de priorité et le Plan de préparation aux situations d'urgence de la FAO, et les a mis à la disposition des bureaux de pays pour que ces derniers puissent hiérarchiser les risques de catastrophe et évaluer leur niveau de préparation face aux risques répertoriés. Conformément aux directives consacrées au sujet, le classement des risques de catastrophe par ordre de priorité doit être actualisé régulièrement en fonction du caractère saisonnier des catastrophes potentielles de façon à surveiller les évolutions ou les variations du classement et à adapter les mesures d'atténuation en conséquence. Au minimum, cette mise à jour devrait être effectuée une fois par an pour faire le lien avec d'autres exigences en matière de communication des informations, telles que le rapport annuel de la FAO.

90. Les rapports annuels par pays de la FAO sont établis par les bureaux de pays en collaboration avec les parties prenantes concernées dans chaque pays. Ces rapports contiennent des données détaillées concernant notamment l'agriculture, la sécurité alimentaire et le développement rural. Deux de leurs sections, «Profil de risque de crise du pays» et «Préparation de la FAO aux interventions d'urgence», comportent des informations concernant la vulnérabilité des pays face aux risques potentiels de catastrophe et la capacité des pays d'anticiper les crises ayant des répercussions sur la sécurité alimentaire, la nutrition et l'agriculture, d'y faire face et de s'en relever.

91. Nous avons observé que le Bureau des urgences et de la résilience n'évaluait pas le niveau de préparation de tous les bureaux de pays au regard de leur vulnérabilité en cas de catastrophes futures ni s'ils étaient armés pour faire à face à ces situations d'urgence.

92. Un examen de 127 rapports annuels par pays soumis pour l'année 2021 et sélectionnés de manière aléatoire a permis de constater que 25 bureaux de pays (20 pour cent) s'estimaient bien préparés pour intervenir dans les situations d'urgence, tandis que 90 (71 pour cent) considéraient qu'ils étaient moyennement préparés et n'avaient pas atteint le niveau de préparation souhaité. Il a également été noté que 12 bureaux de pays (9 pour cent) indiquaient nécessiter un appui urgent pour améliorer leur niveau de préparation aux interventions d'urgence. Parmi ces derniers, une intervention de niveau 2<sup>10</sup> avait été déclenchée dans un pays membres, et la population de trois autres pays membres se trouvait en phase 2 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC)<sup>11</sup>, voire dans une phase supérieure. L'examen de ces rapports pourrait fournir des informations objectives pour déterminer la nature et l'ampleur du soutien dont les bureaux de pays ont besoin en matière de programmation et aider le Bureau des urgences et de la résilience à anticiper les besoins des pays dans des domaines d'appui précis.

93. La Direction a indiqué que le Bureau des urgences et de la résilience examinera les sections «Profil de risque de crise du pays» et «Préparation aux situations d'urgence» des rapports annuels par pays et se concertera avec les bureaux régionaux et les bureaux sous-régionaux pour apporter un soutien

<sup>9</sup> En vertu de l'objectif stratégique 5 de l'ancien cadre stratégique, cette équipe était auparavant responsable des programmes axés sur la résilience, et notamment de la diffusion des orientations relatives à la préparation aux situations d'urgence.

<sup>10</sup> Les interventions d'urgence de niveau 2 sont des interventions d'urgence de grande ampleur coordonnées à l'échelle régionale, qui sont activées lorsqu'un bureau de pays est dépassé par une catastrophe ou une crise et que le bureau régional concerné peut fournir l'appui nécessaire. Les interventions d'urgence de niveau 3 sont des interventions d'urgence de grande ampleur ou des interventions d'urgence prolongées coordonnées au niveau central, qui sont activées lorsque les bureaux décentralisés sont dépassés par une catastrophe ou une crise et que l'appui du siège de la FAO est nécessaire.

<sup>11</sup> Le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire classe les populations en situation d'insécurité alimentaire selon cinq phases correspondant au niveau de gravité de la situation: 1) minimale; 2) stress; 3) crise; 4) urgence; et 5) catastrophe/famine.

aux bureaux de pays qui s'estiment insuffisamment préparés. Elle a précisé par ailleurs qu'une liste de questions établie par le Bureau des urgences et de la résilience avait été ajoutée aux rapports annuels par pays de 2023 pour permettre aux bureaux de pays de s'auto-évaluer et de communiquer de manière objective au sujet de leur niveau de préparation.

94. Nous considérons que les informations sur la préparation des pays devraient permettre au Bureau des urgences et de la résilience de planifier, hiérarchiser et adapter son soutien en fonction de la situation des pays.

**Recommandation 6: Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience d'envisager d'utiliser les sections des rapports annuels par pays «Profil de risque de crise du pays» et «Préparation aux interventions d'urgence» de façon à évaluer à intervalles réguliers le niveau de préparation aux situations d'urgence des bureaux de pays pour prendre des décisions en connaissance de cause et à anticiper le soutien à apporter aux bureaux de pays qui s'estiment insuffisamment préparés pour faire face aux risques de catastrophe.**

95. La Direction a accepté la recommandation.

## **Suivi et évaluation des projets d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience**

### ***Suivi de l'application des lignes directrices MEAL (suivi, évaluation, reddition de comptes et apprentissage)***

96. L'Équipe programme et résultats du Bureau des urgences et de la résilience dirige la réflexion menée autour des situations d'urgence et de la résilience, ce qui l'amène à relier les résultats et les données probantes provenant des bureaux de pays aux principaux processus mondiaux et à proposer des directives normatives. Ainsi, l'équipe chargée du suivi, de l'évaluation, de la reddition de comptes et de l'apprentissage (MEAL) fournit un appui au renforcement des capacités, qui comprend l'évaluation des capacités, un appui technique et une aide à la mise en œuvre.

97. Les lignes directrices MEAL ont été mises en place pour servir plusieurs objectifs:

- produire des données de qualité en temps voulu de façon à mieux comprendre les moyens d'existence, la sécurité alimentaire et nutritionnelle et les besoins en matière de résilience des populations vulnérables;
- mettre l'accent sur les liens entre les données, l'apprentissage et la gestion méthodique des connaissances;
- évaluer les effets d'un programme sur les bénéficiaires ainsi que les progrès accomplis au regard des objectifs fixés;
- prendre des mesures correctives si le suivi des résultats fait apparaître que le programme n'est pas en bonne voie pour atteindre les objectifs visés;
- assurer le suivi des résultats et les communiquer aux bénéficiaires, aux ministères d'exécution et aux donateurs;
- communiquer les enseignements tirés de l'expérience pour éclairer la conception de nouveaux programmes.

98. Les lignes directrices normalisées relatives aux activités MEAL, y compris les modèles concernant le plan MEAL, le tableau de suivi des indicateurs, la matrice de cadre logique et les instructions destinées aux questionnaires des enquêtes initiales, ont été élaborées et mises à la disposition des bureaux de pays. L'équipe MEAL du Bureau des urgences et de la résilience a aidé 11 pays à établir leur plan MEAL et quatre bureaux de pays à élaborer leurs produits d'apprentissage.

99. Nous avons observé que le Bureau des urgences et de la résilience n'assurait pas de suivi des moyens (humains et financiers) ni des modèles/produits normalisés qui sont utilisés dans le cadre des activités MEAL (études, enquêtes, ateliers, etc.) menées dans les bureaux de pays.

100. Dans sa réponse, la Direction a indiqué que le Bureau des urgences et de la résilience surveillera les moyens humains et financiers utilisés ainsi que la façon dont les bureaux de pays appliquent les pratiques recommandées. En outre, la Direction élaborera des questions portant spécifiquement sur cette recommandation, et les intégrera dans le modèle de rapport annuel par pays pour 2023. Une évaluation et une compilation plus approfondies des données probantes destinées à la programmation seront réalisées séparément. Nous considérons qu'il est indispensable de recueillir des données et des indicateurs de référence pour mesurer les effets des projets et des programmes, et qu'à cet égard, il incombe au premier chef au Bureau des urgences et de la résilience de coordonner les projets d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience menés par la FAO et de fournir des lignes directrices et un appui aux bureaux de pays.

**Recommandation 7: Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience d'utiliser les rapports annuels par pays afin de surveiller de près les moyens humains et financiers dont les bureaux de pays disposent pour mener les activités de suivi, d'évaluation, de reddition de comptes et d'apprentissage (MEAL). Les plans et les résultats MEAL devraient être utilisés pour assurer le suivi de l'efficacité des projets et créer une base de données probantes permettant d'éclairer la prise de décisions au service d'une programmation réussie.**

101. La Direction a accepté la recommandation.

## **Suivi des projets d'intervention d'urgence**

### ***Soldes non dépensés des projets d'intervention d'urgence clos du point de vue financier***

102. Dans les directives opérationnelles de la FAO concernant la clôture des projets, il est indiqué que la clôture d'un projet marque la fin de la dernière phase du cycle du projet, lorsque toutes les parties, y compris le pays bénéficiaire, les partenaires fournisseurs de ressources et les unités concernées de l'Organisation, sont informées de la fin du projet. Après la clôture, aucune autre activité ne peut être menée et aucune nouvelle dépense ne peut être engagée.

103. La clôture financière marque la date après laquelle plus aucune opération future ne sera autorisée sur le compte du projet concerné. Avant de procéder à cette clôture, le responsable du budget doit s'assurer que les fonds ont été dépensés conformément au budget adopté pour le projet et que tous les paiements ont été effectués. La clôture financière d'un projet doit être demandée au plus tard un mois avant la date prévue de remise de la version finale des rapports financiers destinés aux donateurs de façon à communiquer et à reverser les fonds non dépensés en temps voulu.

104. Nous avons observé que 65 projets d'intervention d'urgence clos du point de vue financier entre janvier 2020 et décembre 2022 affichaient des soldes non dépensés s'élevant à 4,97 millions d'USD au total dans leurs états financiers. Sur ces projets, 27 avaient un solde non dépensé depuis un à six mois, 14 depuis six mois à un an et 12 depuis plus d'un an.

105. La Direction a indiqué (février 2023) que, pour 26 projets, les remboursements étaient en attente d'instructions de la part des donateurs sur l'utilisation des soldes de clôture, et que cinq projets étaient clos du point de vue financier en décembre 2022, ajoutant que c'était à la Division des finances qu'il revenait de suivre et de traiter les remboursements et les transferts des soldes non dépensés. Lorsque cela est pertinent et nécessaire, la Division des finances se concerta avec le Bureau des urgences et de la résilience, et demande à ce dernier de l'aider, dans le cadre de ses activités de suivi, à demander aux donateurs de confirmer la façon dont les fonds non dépensés doivent être utilisés.

106. S'agissant des projets d'intervention d'urgence, le remboursement ou le transfert des soldes non dépensés des projets clos du point de vue financier sont parfois surveillés de près par le Bureau des urgences et de la résilience, en particulier lorsque l'accord de financement prévoit le reversement

immédiat des fonds après la clôture des projets, comme cela a été observé dans trois projets d'intervention d'urgence<sup>12</sup>.

**Recommandation 8: Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience de surveiller de près le remboursement ou le transfert des soldes non dépensés des projets d'intervention d'urgence clos du point de vue financier de sorte que ces fonds ne restent pas inutilisés pendant de longues périodes.**

107. La Direction a accepté la recommandation.

### **Appui en matière de programmation au service de systèmes agroalimentaires résilients**

108. Le Cadre stratégique de la FAO vise à soutenir le Programme de développement durable à l'horizon 2030 au moyen d'une transition vers des systèmes agroalimentaires efficaces, inclusifs, résilients et durables qui permettent d'apporter des améliorations en matière de production, de nutrition, d'environnement et de conditions de vie, en ne laissant personne de côté. Le Bureau des urgences et de la résilience joue un rôle de premier plan dans la coordination des activités relevant des domaines prioritaires du Programme «Amélioration en matière de conditions de vie» (AV) 3, «Situations d'urgence agricoles et alimentaires», et AV 4, «Systèmes agroalimentaires résilients». Dans le Programme de travail et budget actuel, les financements des différents domaines prioritaires du Programme (DPP) sont clairement indiqués, et il est admis qu'il est nécessaire de définir le degré de priorité de chacun de ces domaines séparément.

109. Conformément au cadre stratégique, le domaine «Systèmes agroalimentaires résilients» (AV 4) est considéré comme prioritaire dans l'ensemble des projets et programmes de la FAO. Nous avons observé qu'au 3 février 2023, la FAO comptait 377 projets en cours d'exécution dotés d'une composante AV 4, dans 134 pays: pour 17,5 pour cent de ces projets, le financement concordait à 100 pour cent avec ce domaine prioritaire du Programme, et pour 38 pour cent, le financement concordait à 50 pour cent.

110. Nous avons noté qu'il était nécessaire de définir plus précisément les orientations et l'appui destinés au domaine prioritaire du Programme AV 4 par opposition au domaine AV 3 au sein du Bureau des urgences et de la résilience et eu égard aux bureaux et pôles régionaux. La Direction a indiqué qu'à long terme, il serait préférable de promouvoir la complémentarité entre les interventions d'urgence et le renforcement de la résilience. Il n'est pas possible de faire passer la résilience avant l'intervention d'urgence; ces activités doivent être gérées de manière cohérente de sorte qu'elles se renforcent mutuellement. Nous convenons que les modalités opérationnelles et que certaines procédures relevant de ces deux domaines se recoupent, et qu'il peut être difficile de matérialiser la séparation des fonctions dans les deux cas. Il est toutefois nécessaire de donner des orientations précises et de mettre l'accent sur ces questions pour intégrer concrètement la résilience dans les programmes.

111. La Direction a accepté la recommandation. Elle a indiqué que le Bureau des urgences et de la résilience élaborait actuellement des orientations sur la conception de projets et de programmes de promotion de systèmes agroalimentaires résilients (DPP AV 4) dans les contextes d'urgence, et ajouté qu'une fois terminées, ces orientations seraient intégrées au Manuel du Bureau des urgences et de la résilience. La Direction a également indiqué que d'autres unités techniques contribuaient au domaine AV 4 et étaient chargées des orientations correspondantes relatives à ces initiatives.

112. Nous estimons qu'il s'agit là d'un bon point de départ qui, parallèlement à la détermination des capacités nécessaires dans les bureaux de pays, peut servir à élaborer des orientations précises au service des programmes de renforcement de la résilience et de l'établissement des rapports d'évaluation.

---

<sup>12</sup> Projet OSRO/GLO/502/JPN, clos du point de vue financier le 31 mars 2022; projet OSRO/SYR/803/RUS, clos du point de vue financier le 5 septembre 2022; et projet OSRO/MOZ/703/AUS, clos du point de vue financier le 5 mai 2022.

**Recommandation 9: Nous recommandons de présenter de manière normalisée, sous la forme de modèles réutilisables et de documents de référence, les orientations relatives à la conception proactive des projets et des programmes relevant du domaine prioritaire du Programme (DPP) «Amélioration en matière de conditions de vie 4 – Systèmes agroalimentaires résilients» (AV 4), tout en encourageant la complémentarité à long terme entre les interventions d’urgence et les activités de renforcement de la résilience. Les orientations devraient être ajoutées au Manuel afin d’en faciliter l’accès et l’utilisation au cours de l’élaboration des projets et des programmes, de sorte que les responsables concernés et les bureaux de pays aient connaissance de ce domaine prioritaire et l’intègrent directement dans les cadres de programmation par pays.**

113. La Direction a accepté la recommandation.

### **Actions anticipées**

114. Une action anticipée est une mesure mise en place avant des aléas prévus afin d’empêcher ou de limiter des répercussions graves avant qu’elles ne se manifestent pleinement. Les actions anticipées sont des interventions à court terme de gestion des risques de catastrophe, qui sont mises en œuvre pendant la période critique comprise entre l’événement déclencheur d’une alerte rapide (le moment où les prévisions montrent qu’un aléa va probablement se produire à l’avenir) et le moment où le bouleversement annoncé se produit, c’est-à-dire avant que les répercussions sur la vie et les moyens d’existence des populations ne se matérialisent.

115. Pour que les bureaux de pays de la FAO adoptent véritablement ce type de mesures, il faut tout d’abord comprendre les principaux risques auxquels les pays concernés doivent faire face, et classer ces risques en fonction de leur probabilité et des répercussions potentielles sur l’agriculture et la sécurité alimentaire. Les directives relatives au classement des risques par ordre de priorité ont été rédigées à cet effet. Les bureaux de pays doivent ensuite mettre en place un système d’alerte rapide afin de surveiller les risques jugés prioritaires, si les pays en question ne disposent pas encore d’un dispositif de ce type. Le système d’alerte rapide est un ensemble d’indicateurs et de seuils associés relatifs à un aléa potentiel. Les seuils marquent les points à partir desquels les actions anticipées doivent être mises en œuvre. Enfin, les informations doivent être regroupées au sein d’un protocole ou d’un plan d’action anticipée. Ces documents récapitulent les liens entre les alertes rapides et les actions anticipées (pour les risques jugés prioritaires) dans chaque pays.

116. Nous avons noté que la FAO avait diffusé un projet de boîte à outils d’alerte rapide et d’intervention précoce par pays auprès des bureaux de pays pour que ces derniers les étudient et communiquent leurs observations, et que cette boîte à outils était utilisée pour élaborer un cours en ligne. Les instructions sont en cours de révision, et devraient être publiées en 2023. On trouve également un répertoire des bonnes pratiques dans la section du Manuel relative à l’action anticipée.

117. Nous avons en outre observé que l’équipe chargée de l’action anticipée fournissait un appui à la demande à plus de 20 bureaux de pays. Pour les bureaux de pays qui ne bénéficient pas de ce soutien, le Bureau des urgences et de la résilience ne donne pas d’information sur l’existence et la fiabilité des systèmes d’alerte rapide ni sur l’élaboration de protocoles d’action anticipée ou de plans d’alerte rapide et d’intervention précoce.

118. Nous avons observé par ailleurs que 33 projets d’action anticipée seulement avaient été adoptés dans 29 pays au cours de la période allant de 2020 à 2022. Certains de ces projets ont été entrepris après le déclenchement d’une alerte rapide et des procédures y afférentes convenues dans les protocoles d’action anticipée. Les projets ont parfois été mis en route après réception de demandes ponctuelles de la part de bureaux de pays, même en l’absence de protocoles d’action anticipée préalablement convenus. Quand il n’existe aucun protocole d’action anticipée assorti de déclencheurs prédéfinis, les demandes d’accès au Fonds spécial pour les activités d’urgence et de relèvement sont acceptées uniquement si les données recueillies dans le cadre du dispositif d’alerte rapide montrent clairement qu’une catastrophe risque de se produire dans un avenir proche.

119. Dans sa réponse, la Direction a indiqué que le Bureau des urgences et de la résilience axera son soutien sur les pays jugés prioritaires qui nécessitent un appui renforcé. Le Bureau élabore actuellement

des feuilles de route et divers dispositifs, et aura besoin que les autres unités de la FAO et en particulier les bureaux de pays consentent à suivre ces orientations. Les lignes directrices sur la mise en place de dispositifs d'action anticipée seront accessibles à tous les bureaux de pays dans le Manuel.

120. Nous prenons acte de la réponse de la Direction, et estimons que les analyses d'impact des actions anticipées montrent que ces interventions sont particulièrement rentables. Ainsi, ces interventions non seulement offrent une plus grande valeur ajoutée, mais contribuent aussi à limiter la gravité des catastrophes et donc à préserver les moyens d'existence.

**Recommandation 10: Compte tenu de l'efficacité de l'action anticipée, nous recommandons à la FAO d'intégrer un mécanisme de ce type dans les initiatives qu'elle mène en matière d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience, en s'appuyant sur les données probantes et les analyses recueillies par l'équipe chargée de l'action anticipée et en recommandant des feuilles de route destinées à mettre en place des systèmes d'alerte rapide et d'intervention précoce dans tous les bureaux de pays.**

121. La Direction a accepté la recommandation.

## **Problèmes rencontrés dans le cadre des projets utilisant la modalité de transfert monétaire**

### ***Retard constaté dans l'approbation ou la non-approbation de l'utilisation de la modalité de transfert monétaire dans le cadre des projets***

122. Les transferts monétaires sont des aides fournies sous forme d'argent aux populations touchées. La FAO les utilise pour servir un large éventail d'objectifs complémentaires, notamment pour fournir des secours immédiats aux agriculteurs ou renforcer la résilience des moyens d'existence aux crises futures. La section 702 du Manuel définit le cadre des responsabilités, les politiques, les règles et les procédures qui régissent la mise en œuvre des projets axés sur ce type de transfert.

123. Conformément à la liste de contrôle relative à l'approbation de la faisabilité de la modalité de transfert monétaire, ces transferts sont autorisés une fois que l'étude technique et l'examen de faisabilité ont été menés à bien. Si le niveau d'information disponible dans le descriptif de projet est satisfaisant, l'autorisation est habituellement accordée en moins de 48 heures.

124. Nous avons noté que dans 257 cas, le Bureau des urgences et de la résilience avait approuvé la faisabilité de la modalité de transfert monétaire dans divers projets au cours de la période allant de 2020 à 2022. Dans le cadre de l'analyse des autorisations concernant 25 projets sélectionnés de manière aléatoire, nous avons observé des retards dans l'octroi des autorisations pour 16 projets. Pour neuf d'entre eux, le retard était inférieur à 10 jours, mais pour sept autres projets, le retard était compris entre 39 et 205 jours.

125. La Direction a répondu (février 2023) que la section 702 du Manuel ne rendait pas la liste de contrôle obligatoire, et que cette liste avait été élaborée par le Bureau des urgences et de la résilience à titre de bonne pratique. Elle a ajouté que les retards étaient généralement dus à la collecte d'informations insuffisantes sur les projets, à la coordination entre les différentes équipes, à la préparation, à la justification fournie et à l'examen des demandes de dérogation le cas échéant.

126. Nous prenons acte de la bonne pratique adoptée par la Direction, mais estimons que les programmes utilisant des transferts monétaires sont un outil essentiel dans la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Ces transferts offrent un moyen souple et efficace pour venir en aide aux populations vulnérables, et les retards dans l'autorisation des projets d'intervention d'urgence pourraient avoir des répercussions négatives sur la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Ces retards doivent être surveillés et traités de manière prioritaire.

**Recommandation 11: Nous recommandons de poursuivre la bonne pratique consistant à appliquer la liste de contrôle de façon à évaluer et à autoriser rapidement les projets utilisant la modalité de transfert monétaire. Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience de communiquer la liste de contrôle aux responsables de la formulation des projets ou aux**

**responsables de budget afin d'améliorer la collecte des données et de réduire ainsi les retards excessifs.**

127. La Direction a accepté la recommandation.

### **Examens par les pairs à mener en vertu du protocole d'activation et d'intervention d'urgence**

128. S'agissant du suivi et de l'évaluation des interventions d'urgence de niveau 3 et des assurances qui en découlent, et conformément aux obligations redditionnelles et aux responsabilités liées au processus d'activation, de mise en œuvre et d'examen, le Directeur du Bureau des urgences et de la résilience doit organiser et coordonner des examens opérationnels par les pairs dans un délai de trois à six mois suivant le déclenchement de ces interventions. Dans le Bulletin du Directeur général 2022/6, il est indiqué que l'évaluation des opérations doit être menée dans un délai de trois à six mois après le déclenchement d'une intervention d'urgence de niveau 3.

129. Le Bureau des urgences et de la résilience a également accepté une recommandation du Bureau de l'Inspecteur général préconisant d'entreprendre et de coordonner des examens opérationnels par les pairs avant la fin des interventions d'urgence de niveau 3 ou des interventions prolongées, de façon à déterminer les stratégies de retrait ou les transitions possibles en vue du passage à des activités de renforcement des capacités.

130. Nous avons observé que 13 pays faisaient l'objet d'interventions d'urgence de niveau 3 ou prolongées en cours qui avaient été activées ou converties en interventions prolongées entre 2014 et 2022. Or, aucun examen par les pairs n'avait été entrepris ou prévu pour ces interventions.

131. La Direction a répondu que, comme cela lui avait été recommandé, elle avait élaboré une feuille de route et arrêté définitivement les modalités et les calendriers à utiliser pour entreprendre les examens par les pairs de toutes les interventions de niveau 3 ou prolongées en cours.

**Recommandation 12: Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience d'élaborer une feuille de route et d'arrêter définitivement les modalités et les calendriers à utiliser pour entreprendre les examens par les pairs de toutes les interventions de niveau 3 ou prolongées en cours.**

132. La Direction a accepté la recommandation.

### **Conclusion**

133. Dans le cadre des responsabilités qu'il assume en matière de supervision des projets d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience, le Bureau des urgences et de la résilience a élaboré une stratégie de transposition des activités à plus grande échelle, qui est axée sur la mobilisation de ressources et les capacités opérationnelles et s'appuie sur la participation directe des bureaux décentralisés. Le suivi des projets d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience doit être renforcé afin d'éviter les retards dans la mise en œuvre, la présentation des rapports de fin de projet et la clôture financière des projets, de reverser ou de transférer en temps voulu les soldes non dépensés des projets clos du point de vue financier, d'approuver dans les meilleurs délais les projets utilisant des transferts monétaires, et de tenir à jour de manière exhaustive et précise la base de données relative à l'assistance sous forme de transferts monétaires et de bons.

## **Examen du Système mondial de gestion des ressources dans le domaine des technologies de l'information**

### **Introduction**

134. Le Système mondial de gestion des ressources (GRMS) est le principal progiciel de gestion intégrée utilisé par la FAO. Il repose sur la suite Oracle e-Business (eBS), une suite d'applications logicielles intégrée achetée sous licence à Oracle Corporation, dont les fonctionnalités ont été



configurées et adaptées au fil des années pour concorder avec les politiques et les processus de la FAO. L'application elle-même est hébergée par le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC), à Genève, et la plupart des activités d'appui sont gérées par le Centre des services communs (CSC), à Budapest, la gestion technique étant assurée par la Division de la transformation numérique et de l'informatique au siège de la FAO, à Rome.

### **Étendue et objectifs de l'examen**

135. L'examen a porté sur les éléments suivants:

- a) état d'avancement de la mise en service de divers modules;
- b) stabilisation de diverses fonctionnalités déployées au cours des années précédentes;
- c) efficacité générale du système;
- d) intégration avec d'autres applications informatiques;
- e) avantages procurés par la mise en service du système GRMS.

136. Les principaux objectifs de l'examen étaient les suivants:

- i. déterminer si le système de planification des ressources a permis d'atteindre l'objectif consistant à automatiser de bout en bout et de manière intégrée les fonctionnalités incluses dans les processus du système GRMS;
- ii. déterminer si l'application était dotée de contrôles permettant de garantir l'exhaustivité, l'exactitude et la fiabilité des données;
- iii. déterminer si la planification, la mise en service, l'exécution et le suivi du système de planification des ressources étaient conformes aux règles de gestion de la FAO;
- iv. déterminer si les exigences relatives au plan de continuité des opérations et au plan de reprise après sinistre du système GRMS ainsi que la planification, la mise en œuvre et le suivi de ces plans étaient conformes aux normes internationales et aux exigences de la FAO.

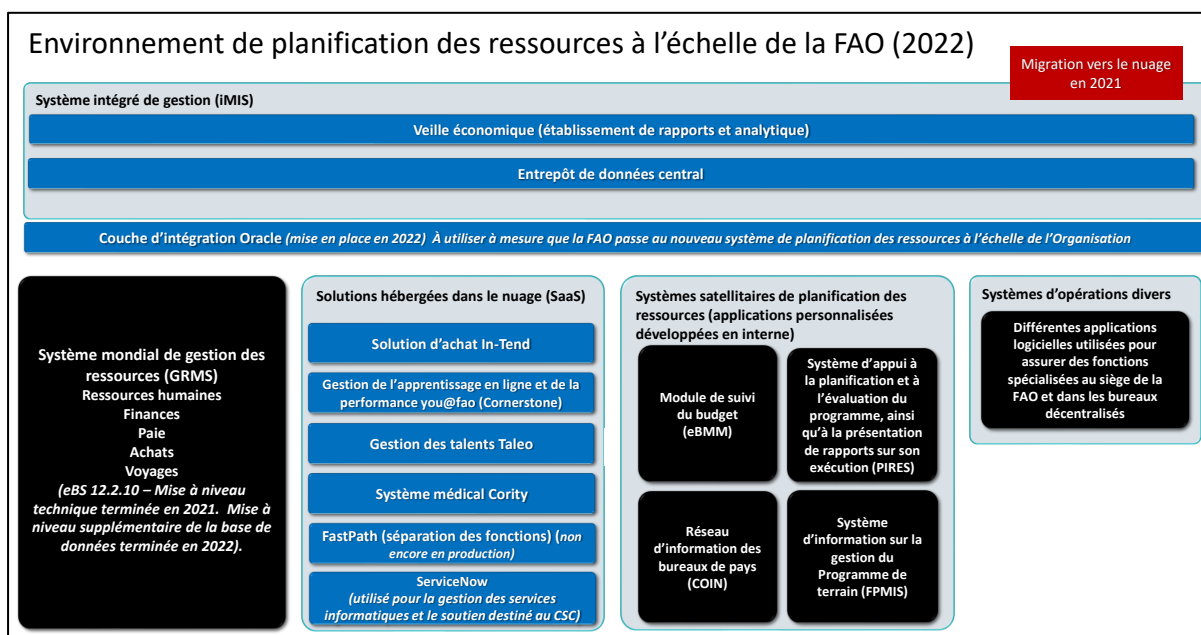
## **CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION**

### **Gouvernance informatique**

137. La gouvernance informatique est une composante de la gouvernance de l'Organisation, qui vise à améliorer la gestion globale des systèmes informatiques et à accroître le rendement des investissements consentis dans l'information et la technologie. La FAO est une organisation vaste et complexe, qui est idéalement placée pour mettre à profit la technologie de façon à augmenter l'efficacité et l'efficacité des opérations menées par son réseau étendu de bureaux de pays. Les fonctionnalités actuelles du système GRMS comprennent les procédures administratives réalisées à la FAO dans les domaines des ressources humaines, des finances, des achats et des voyages. Le système GRMS fait partie de l'environnement global de planification des ressources de la FAO, qui comprend plusieurs solutions internes et applications spécialisées hébergées aussi bien en local que dans le nuage.

138. Nous avons noté que bien que le système GRMS repose sur la suite e-Business, le progiciel de gestion intégré phare d'Oracle, il ne fonctionne pas comme un système intégré de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation. Le système GRMS est l'une des composantes de l'écosystème informatique global utilisé à la FAO, et remplit diverses fonctions, comme l'illustre la figure ci-dessous.

## Écosystème informatique actuel utilisé à la FAO



Source: Division de la transformation numérique et de l'informatique de la FAO.

139. Nous avons noté que dans la section 505 du Manuel de la FAO<sup>13</sup>, il est clairement indiqué que la responsabilité globale des technologies de l'information à la FAO relève du Directeur de la Division de la transformation numérique et de de l'informatique, qui assume aussi la fonction de directeur des systèmes d'information et qui bénéficie dans l'exercice de ses fonctions de l'aide de la Division pour s'acquitter des responsabilités relatives à l'autorisation de toutes les initiatives en rapport avec les technologies de l'information, y compris les mandats, et mener les activités concernant les initiatives liées aux technologies de l'information destinées au personnel de la FAO.

140. Il ressort de notre examen des comptes rendus des réunions tenues par le Comité chargé de la planification des ressources de l'Organisation que les initiatives menées dans le domaine des technologies de l'information ont été réparties au fil des années entre un grand nombre d'unités et de personnes, ce qui a conduit à une dilution de la responsabilité. De nombreuses initiatives menées dans ce domaine sont à présent conduites par le Centre des services communs, notamment le projet majeur de séparation des fonctions.

141. Nous avons également noté que la mise en place d'un environnement intégré de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation permettant à la FAO de fonctionner de manière nettement plus efficiente et efficace en est encore au stade de la planification, la phase de conception théorique du système étant prévue au premier trimestre de 2023.

142. Nous avons noté par ailleurs qu'un grand nombre de rapports internes (comptes rendus des réunions du Comité chargé de la planification des ressources de l'Organisation) et externes (Price Waterhouse Cooper, Gartner etc.)<sup>14</sup> ont souligné des lacunes similaires ainsi que la nécessité urgente d'apporter des modifications au système actuel de planification des ressources de la FAO (appendice 3). Certaines de ces lacunes sont mentionnées ci-après.

- i. Tous les budgets sont initialement insérés dans le système GRMS en vue d'un contrôle général; ils font ensuite l'objet d'un suivi dans le cadre de rapports sur l'exécution du budget à mesure que les unités rendent compte de l'exécution au regard des modalités prévues. Pour une analyse

<sup>13</sup> Manuel de la FAO, chapitre V – Biens et services, section 505 sur les technologies de l'information (en anglais uniquement), avec effet au 26 mars 2021.

<sup>14</sup> 1. 21 Feb 2021 FAO\_ERP\_Roadmap\_Refresh\_ERP Environment Analysis Document\_v1.0; 2. 21 January 2021 FAO\_ERP\_Roadmap\_Refresh\_Study\_PID\_v2.0; 3. 2017 PwC ERP Roadmap Report (Final); et 4. Report\_Gartner - 330074513 FAO - ERP Assessment- Final version.

plus fine, un suivi budgétaire détaillé est souvent réalisé au moyen de tableaux Excel, qui sont extérieurs au système GRMS et ne sont pas nécessairement liés à d'autres activités ni à leurs résultantes.

- ii. On constate une forte fragmentation des systèmes en raison de la présence de nombreux processus. Les responsabilités respectives de la Division des services logistiques et de la Division des finances ne sont pas clairement définies s'agissant de la politique en matière de gestion des actifs et des stocks.
- iii. Centralisation/décentralisation. La FAO n'a pas encore déterminé quelles composantes devaient être centralisées dans le CSC d'un point de vue stratégique.
- iv. Le système de planification des ressources ne permet pas l'enregistrement en temps voulu des sorties et des transferts d'actifs.
- v. Le système GRMS actuel n'est pas totalement compatible avec les obligations énoncées dans les politiques, ce qui fait que les processus opérationnels du système de planification des ressources peuvent différer des politiques de la FAO.
- vi. Le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS), le projet d'examen préalable des projets et le dispositif d'enregistrement des dépenses du système GRMS ne sont pas intégrés.
- vii. Il n'existe pas de système/dépôt documentaire intégré au sein du processus d'approvisionnement (SP2), ce qui a des incidences sur la qualité des données et risque d'entraîner des pertes de données.
- viii. La gestion des contrats n'est prise en charge par aucun système, et nécessite de ce fait beaucoup d'opérations manuelles. Cela a des incidences négatives sur les activités d'achat en aval (réception des livraisons et facturation, par exemple).
- ix. Le processus d'achat pâtit de problèmes généraux d'efficacité et d'intégrité causés, entre autres, par une forte fragmentation des systèmes (Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, In-Tend, GRMS, feuilles de calcul), et le manque total ou partiel (selon le cas) de prise en charge pour certains processus extrêmement importants, comme la planification des achats, l'approvisionnement en aval, l'approbation de la procédure d'achat, la gestion des contrats et l'archivage des documents.

143. Nous avons également noté que la Division des technologies de l'information devait faire face à des pressions budgétaires accrues, qui allaient probablement s'aggraver du fait de la mise en place progressive d'une solution hybride hébergée dans le nuage. Nous avons noté par ailleurs que de nombreuses initiatives conduites par le Centre des services communs, notamment le projet majeur de séparation des fonctions<sup>15</sup> et certains systèmes envisagés comme le système PROMYS<sup>16</sup>, n'ont pas pu être mises en œuvre. Il est aussi probable que les contraintes de financement auront une incidence sur le nombre de techniciens qualifiés au sein de la Division des technologies de l'information de la FAO.

144. La Direction est convenue de l'existence de contraintes budgétaires et a indiqué que le budget serait réexaminé dans le cadre de la définition de la prochaine phase du programme de transformation du système de planification des ressources et une fois connus les résultats de la phase de conception théorique de ce programme. Elle a ajouté que des discussions avaient déjà lieu entre la Division de la transformation numérique et de l'informatique (CSI)<sup>17</sup> et le Bureau de la stratégie, du programme et du budget (OSP) pour examiner les besoins de financement en tenant compte de l'étude réalisée par

---

<sup>15</sup> En application du paragraphe 502.1.5.5.8 du Manuel de la FAO, la séparation des fonctions est un mécanisme de contrôle interne qui permet de préserver l'intégrité du processus d'achat en veillant à ce qu'une personne ou une unité donnée de l'Organisation ne puisse pas assumer plus d'une fonction liée aux achats.

<sup>16</sup> Le système PROMYS permettra d'assurer le suivi des dépenses et des activités des projets, qu'ils soient financés directement par les pays concernés ou au moyen de l'aide internationale au développement.

<sup>17</sup> Département de la FAO chargé des technologies de l'information.

Gartner, et que le Programme de travail et budget (PTB) 2024-2025 comprenait des allocations supplémentaires en faveur de la Division pour couvrir ces besoins.

145. Nous prenons acte de l'existence de composantes ou de structures de gouvernance informatique, telles que les politiques en vigueur qui sont dûment documentées, le Comité chargé de la planification des ressources de l'Organisation et le Groupe directeur. Nous considérons que la gouvernance informatique centralisée et intégrée, lorsqu'elle est dotée d'un budget suffisant, aide à faire concorder les initiatives liées aux technologies de l'information avec les objectifs de gestion, améliore l'efficacité tout garantissant le respect des obligations redditionnelles, et réduit le risque d'échec des projets.

**Recommandation 13: Nous recommandons de viser dans la phase de conception théorique consacrée à l'évolution du système GRMS la mise en place, selon un calendrier précis, d'une solution informatique véritablement intégrée englobant toutes les fonctionnalités, sur le principe de l'unité d'action au sein de la FAO et du système.**

**Recommandation 14: Nous recommandons d'examiner de manière rigoureuse les besoins de financement relatifs aux technologies de l'information à la lumière des projets à entreprendre lors de la prochaine étape de l'évolution du système GRMS, et de mettre à disposition des ressources suffisantes pour éviter la fragmentation des solutions informatiques.**

146. La Direction a accepté les recommandations.

### **Examen des licences**

147. Pour examiner la conformité aux droits de licence liés au système GRMS, nous avons demandé: une copie de l'accord de licence conclu avec Oracle concernant la suite e-Business et tous les autres produits Oracle utilisés pour fournir des services en rapport avec le système GRMS; la nature et le type des licences logicielles achetées; et les sommes payées pour régler les droits de licence du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 30 septembre 2022.

148. Nous avons noté que la Division de la transformation numérique et de l'informatique ne pouvait pas accéder facilement à l'accord-cadre original conclu avec Oracle (accord n° IT-133817). L'ensemble initial de licences avait été acheté il y a plus de 20 ans, et cet accord-cadre avait été modifié par la suite à huit reprises.

149. Nous avons obtenu la liste des produits Oracle sous licence bénéficiant encore d'une assistance, assistance dont le coût s'élevait à près de 1 million d'USD en 2022, mais n'avons pas été en mesure de rapprocher ces licences avec l'accord-cadre détaillant les formules de tarification ni avec les bons de commande correspondant aux différentes licences.

150. Nous avons également noté que le cabinet de conseil Gartner, qui avait été engagé pour mener une étude des dépenses courantes (Optimisation des dépenses afférentes au système de planification des ressources de la FAO), avait indiqué qu'il était possible de faire des économies sur les dépenses de maintenance, lesquelles représentaient une part importante de l'ensemble des dépenses liées à la planification des ressources. D'après Gartner, ces économies pourraient être réalisées en réexaminant et en renégociant de manière appropriée les licences et la tarification en vigueur et en exploitant les possibilités de conversion et de migration de diverses composantes dans les années à venir, notamment en renonçant à certaines licences à la faveur du passage à l'hébergement dans le nuage.

151. La Direction a indiqué qu'un examen sera mené dans le cadre de la feuille de route relative à la transformation du système de planification des ressources (en cours). Cet examen devrait permettre de déterminer les modalités de licence ainsi que les licences à conserver à mesure que la technologie du système de planification des ressources évolue.

**Recommandation 15: Nous recommandons à la Division de la transformation numérique et de l'informatique (CSI) de passer en revue les conditions d'octroi de licence relatives au système GRMS et de prendre une décision prudente sur le plan financier concernant la nature et le type de licences Oracle à conserver, négocier ou acheter.**

152. La Direction a accepté la recommandation.

## **Non-mise en œuvre de la séparation des fonctions liées aux achats au sein du Système mondial de gestion des ressources**

153. Aux termes du Manuel de la FAO, la séparation des fonctions liées aux achats est un mécanisme de contrôle interne qui permet de préserver l'intégrité du processus d'achat en veillant à ce qu'une personne ou une unité donnée de l'Organisation ne puisse pas assumer plus d'une fonction liée aux achats. Au sein du système GRMS, les responsabilités attribuées aux utilisateurs sont préconfigurées.

154. Nous avons analysé les journaux utilisateurs d'Oracle communiqués par la Division de la transformation numérique et de l'informatique et constaté qu'un grand nombre d'utilisateurs exerçaient de très nombreuses responsabilités. Notre analyse a révélé que 765 utilisateurs avaient plus de 10 responsabilités différentes au cours de la période couverte par ces journaux, soit du 1<sup>er</sup> novembre 2021 au 30 septembre 2022.

155. Sur ces 765 utilisateurs, un échantillon stratifié de 227 utilisateurs a été sélectionné pour déterminer s'ils assumaient des responsabilités incompatibles entre elles ou présentant une infraction au principe de séparation des fonctions. La Division de la transformation numérique et de l'informatique a fourni des renseignements de base sur les 227 utilisateurs retenus, mais les informations sur la création des utilisateurs, qui sont gérées par le Centre des services communs, n'ont pas été communiquées malgré nos demandes répétées.

156. Nous avons noté d'après les comptes rendus des réunions du Comité chargé de la planification des ressources de l'Organisation que le logiciel FastPath avait été acheté et installé il y a trois ans pour un coût annuel de 150 000 USD, justement pour garantir le respect du principe de séparation des fonctions. Il a été constaté que FastPath avait permis de mettre au jour d'importantes infractions à ce principe au sein d'une responsabilité (l'unité préconfigurée d'attribution des droits au sein du système GRMS) et entre responsabilités en raison de l'attribution de plusieurs responsabilités incompatibles entre elles à un même utilisateur.

157. La Direction n'a pas communiqué les données relatives à la création des utilisateurs ni le rapport généré par FastPath malgré les demandes qui lui ont été adressées. Nous n'avons donc pas pu vérifier l'ampleur des infractions au principe de séparation des fonctions.

158. Dans sa réponse à notre observation, la Direction a indiqué qu'elle s'employait à redéfinir les responsabilités en tenant compte des processus de gestion, de façon à pouvoir attribuer ensuite ces responsabilités dans le respect du principe de séparation des fonctions. Elle a ajouté qu'elle travaillait actuellement sur un projet pilote visant à expérimenter le logiciel FastPath et le modèle de fonctionnement au sein d'un environnement de pays de petite taille.

159. Nous estimons que la FAO devrait disposer de rôles et de responsabilités clairement définis, mettre en place des contrôles et des contrepois dans les processus essentiels, et procéder à intervalles réguliers à l'examen et au suivi des politiques de séparation des fonctions.

**Recommandation 16: Nous recommandons de réexaminer les différentes responsabilités comprises dans le système GRMS pour les rendre gérables, et de les mettre en correspondance avec des fonctions de gestion en respectant un calendrier précis de façon à éviter les infractions au principe de séparation des fonctions.**

160. La Direction a accepté la recommandation.

## **Réalisation d'un test de reprise après sinistre conformément à l'accord de prestation de services conclu avec le Centre international de calcul des Nations Unies**

161. Depuis août 2015, le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC) héberge la suite d'Oracle e-Business (eBS) et le système Oracle Business Intelligence Enterprise Edition (OBIEE) utilisés par la FAO conformément au catalogue de services et au guide des services de la Chambre de commerce internationale (CCI). L'accord de prestation de services signé avec le CIC en août 2015 comprenait la fourniture d'un site de reprise après sinistre à Genève, dans un lieu situé à l'extérieur des locaux principaux du CCI. L'accord prévoyait la réalisation de deux tests de reprise après sinistre par

an. Dans le nouvel accord de prestation de services signé avec le CIC en novembre 2020, il est stipulé qu'au moins un test de reprise après sinistre doit être effectué chaque année.

162. Nous avons observé qu'un seul test partiel de reprise après sinistre avait été effectué en 2017 et en 2019, alors qu'en vertu de l'accord de 2015, deux tests devaient être réalisés par an sur la période allant de janvier 2016 à octobre 2020. Le test a révélé que les capacités du serveur de reprise après sinistre étaient inférieures à celles du serveur de production, ce qui a ensuite eu une incidence sur les résultats obtenus par le serveur de reprise après sinistre.

163. La FAO a indiqué qu'elle examinerait avec le CIC les mesures à prendre pour remédier à ces insuffisances en ajoutant des capacités supplémentaires à l'infrastructure du serveur de reprise après sinistre avant la réalisation du prochain test.

164. Nous avons observé en outre qu'aucun test de reprise après sinistre n'avait été effectué entre décembre 2020 et novembre 2022, alors qu'aux termes de l'accord de prestation de services signé en novembre 2020, au moins un test devait être réalisé chaque année.

165. Dans sa réponse, la Division de la transformation numérique et de l'informatique a indiqué qu'elle inscrirait un test de reprise après sinistre dans le plan de travail de l'année prochaine. En l'absence de test de reprise après sinistre, l'Organisation ne peut pas obtenir l'assurance du respect de l'objectif de délai de reprise<sup>18</sup> ni de l'objectif de point de reprise<sup>19</sup>.

**Recommandation 17: Nous recommandons de mener le test de reprise après sinistre conformément aux dispositions énoncées dans l'accord de prestation de services, et de remédier aux carences relevées afin d'obtenir l'assurance d'une prestation de services minimale en cas de sinistre.**

166. La Direction a accepté la recommandation.

### **Directives opérationnelles relatives à la gestion des demandes de modification (Business Change Requests)**

167. Lors de la 5<sup>e</sup> réunion du Comité chargé de la planification des ressources de l'Organisation qui s'est tenue en février 2019, décision a été prise de demander au Groupe de travail opérationnel<sup>20</sup> d'examiner plus avant et de préciser les critères proposés de hiérarchisation des initiatives et des demandes de modification liées au système de planification des ressources.

168. Dans les comptes rendus suivants des réunions tenues par le Comité chargé de la planification des ressources de l'Organisation, nous n'avons relevé aucune autre mention relative à l'élaboration ou à l'approbation de directives ou de propositions portant sur la gestion des demandes de modification. La FAO utilise une plateforme/application web appelée «Jira» pour gérer ses demandes de modification. C'est sur cette plateforme que les utilisateurs formulent leurs demandes et que l'état d'avancement des modifications est enregistré et suivi.

169. Nous avons examiné 751 demandes de modification concernant le système GRMS qui avaient été enregistrées sur la plateforme Jira depuis 2017, et observé que moins de 10 pour cent d'entre elles comportaient des données relatives à l'efficacité, à la conformité ou encore à l'efficacité dans la

---

<sup>18</sup> L'objectif de délai de reprise est la durée d'arrêt du système qui est jugée acceptable. Un objectif de délai de reprise de 24 heures (tel qu'indiqué dans l'accord de prestation de services) signifie que la FAO ne sera pas perturbée outre mesure si son système est arrêté au maximum pendant 24 heures.

<sup>19</sup> L'objectif de point de reprise est l'ampleur des pertes de données qui est jugée acceptable. Un objectif de point de reprise de quatre heures (tel qu'indiqué dans l'accord de prestation de services) signifie que la FAO ne sera pas perturbée outre mesure si son système perd des données pendant au maximum quatre heures.

<sup>20</sup> Le Comité chargé de la planification des ressources de l'Organisation est assisté d'un groupe de travail opérationnel qui gère les modifications et les améliorations en cours apportées à l'environnement de planification des ressources et examine et valide les ajouts apportés au plan de travail élaboré en la matière, pour examen et approbation par le Comité chargé de la planification des ressources de l'Organisation.

catégorie décrivant les avantages procurés. De même, de nombreux champs de saisie relatifs à l'enregistrement et au suivi de l'estimation du temps et des coûts<sup>21</sup> ne comportaient aucune valeur.

170. Faute de directives opérationnelles sur la gestion des demandes de modification relatives au système de planification des ressources et compte tenu des lacunes dans les informations disponibles sur la plateforme Jira concernant ces demandes, nous n'avons pas pu déterminer si les demandes de modification avaient suivi un processus formel d'approbation axé sur l'examen des priorités définies et des coûts.

171. La Direction a indiqué que les demandes de modification actuelles étaient examinées au regard de la feuille de route relative à la transformation du système de planification des ressources, et que des nouvelles directives seraient élaborées et approuvées de manière formelle par le mécanisme de gouvernance associé à cette feuille de route. Une fois approuvées, les nouvelles directives seront mises en œuvre dans un système de suivi approprié, et tous les attributs pertinents seront renseignés de façon à pouvoir assurer un suivi et mener des analyses. En l'absence de directives opérationnelles approuvées, les demandes de modification risquent de ne pas être traitées selon leur degré de priorité, et les fonds risquent de ne pas être utilisés de manière efficiente.

**Recommandation 18: Nous recommandons d'élaborer un document regroupant les directives opérationnelles révisées relatives à la gestion des demandes de modification (Business Change Requests), et de faire approuver formellement ce document par l'autorité compétente.**

**Recommandation 19: Nous recommandons de renseigner tous les attributs relatifs aux demandes de modification au moyen des valeurs correspondantes figurant sur la plateforme Jira, conformément aux directives opérationnelles approuvées.**

172. La Direction a accepté les recommandations.

### **Non-établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS au moyen du Système mondial de gestion des ressources**

173. À sa 145<sup>e</sup> session tenue en décembre 2012, le Conseil de la FAO a noté que le Comité était informé des modifications qu'allait entraîner le nouveau système GRMS et d'autres changements de portée plus vaste. Le plan de mise en œuvre révisé comprenait une nouvelle date cible pour la production des premiers états financiers conformes aux normes IPSAS pour l'exercice 2014.

174. Nous avons noté que la génération des états financiers nécessitait de nombreuses interventions manuelles. La balance des comptes est générée à partir du système GRMS sous la forme d'un rapport au format texte brut, qui est ensuite importé dans MS Excel moyennant des efforts considérables. Les données figurant dans la balance sont ensuite en grande partie réorganisées et regroupées dans MS Excel, ce qui demande des connaissances aussi bien comptables que financières, ainsi que du temps et du travail de la part de l'équipe chargée des finances au siège avant de pouvoir établir les principaux états conformes aux normes IPSAS.

175. Il ressort de l'examen de la feuille Excel qui a été utilisée par l'équipe chargée des finances pour établir les états financiers en partant de la balance des comptes générée par le système GRMS que des ajustements ont été effectués manuellement dans la feuille Excel elle-même, sans être enregistrés dans le système. Ces ajustements, qui ont consisté à imputer des encaissements sur certaines dépenses, ont été perçus comme ayant principalement une incidence sur les codes du grand-livre relatifs aux dépenses d'appui aux projets et au recouvrement des coûts.

176. La Direction a indiqué que les états financiers conformes aux normes IPSAS étaient structurés de façon à présenter une écriture «élimination/consolidation» au niveau des codes des comptes du grand-livre pour une série de recettes et de dépenses générées en interne qui auraient sinon été présentées de manière incorrecte comme des doubles comptages. Cette présentation hiérarchique

---

<sup>21</sup> Original Estimate (Estimation initiale) / Remaining Estimate (Estimation restante) / Time Spent (Temps passé) / Work Ratio (Taux de travail) / Progress (État d'avancement) /  $\Sigma$  Progress ( $\Sigma$  états d'avancement) /  $\Sigma$  Time Spent ( $\Sigma$  temps passés) /  $\Sigma$  Remaining Estimate ( $\Sigma$  estimations restantes) /  $\Sigma$  Original Estimate ( $\Sigma$  estimations originales) / Budget Amount (Budget).

apparaît clairement dans les états financiers, et les seuls ajustements «hors ligne» enregistrés concernent le reclassement de transactions de dépense entre activités (centres de coûts) et ne correspondent pas à l'enregistrement effectif de transactions susceptibles d'avoir une incidence sur les soldes de compte indiqués dans les états financiers I et II.

177. Nous estimons toutefois que les ajustements hors ligne effectués dans MS Excel concernant le reclassement de dépenses et de transactions entre activités ont pour effet de réduire le montant total des dépenses et des encaissements figurant dans la balance des comptes, et que par conséquent, ces ajustements restent manuels et ne sont pas intégrés dans la logique de gestion du système GRMS.

178. La Direction est convenue que tous les états financiers, y compris l'état V, devraient être générés automatiquement dans le système GRMS, et que les ajustements et les ventilations devraient être effectués autant que possible directement dans le système et non dans Excel. Nous avons noté en outre que deux demandes de modification avaient été formulées par l'Unité de l'information financière (CSFC) le 1<sup>er</sup> décembre 2022 afin d'automatiser le processus dans le système GRMS.

**Recommandation 20: Nous recommandons de mettre en œuvre selon un calendrier précis les demandes de modification nécessaires pour générer tous les états financiers directement à partir du système GRMS, afin d'atténuer le risque d'erreur lors de l'établissement de ces états.**

179. La Direction a accepté la recommandation.

### **Lacunes dans les données relatives à l'enregistrement des fournisseurs**

180. En vertu du Manuel de la FAO, tous les fournisseurs souhaitant travailler avec l'Organisation doivent être enregistrés sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (UNGM) et dans In-Tend (solution d'achat en ligne).

181. Dans le cadre de l'examen portant sur un échantillon de 283 bons de commande auquel nous avons procédé, nous avons étudié les données concernant 226 fournisseurs auprès desquels ces achats avaient été effectués au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 30 septembre 2022. Nous avons examiné les coordonnées des fournisseurs figurant dans le système GRMS, puis vérifié les numéros UNGM sur le Portail lorsqu'ils étaient enregistrés dans le système GRMS et recherché ces numéros sur le Portail lorsqu'ils n'étaient pas indiqués dans les rapports GRMS sur les fournisseurs. Nous avons constaté les anomalies suivantes:

- a) Les numéros UNGM n'étaient pas enregistrés dans le système GRMS pour 114 fournisseurs, soit 50 pour cent du nombre total de fournisseurs de l'échantillon. Sur ces 114 fournisseurs, 48 étaient pourtant bel et bien enregistrés sur le Portail.
- b) Sur les 112 fournisseurs dotés d'un numéro UNGM dans le système GRMS, trois avaient un numéro incorrect et deux n'étaient pas enregistrés sur le Portail.
- c) Deux des fournisseurs de l'échantillon ne figuraient pas sur la liste des fournisseurs générés par iMIS, le système intégré de gestion.

182. Dans le système GRMS, les dossiers de fournisseur sont créés par le Centre des services communs à partir des demandes reçues dans l'assistant d'aide à l'enregistrement des fournisseurs de la FAO (FAO Supplier Wizard). Nous avons noté que dans ce modèle, la zone de saisie «UNGM number» (Numéro UNGM) était facultative. Cela pourrait expliquer pourquoi certains fournisseurs enregistrés dans le système GRMS n'ont pas de numéro UNGM.

183. Le numéro de téléphone, l'adresse électronique et le numéro de télécopie des fournisseurs sont des informations qui doivent absolument figurer dans la base de données sur les fournisseurs pour faciliter la communication entre ces derniers et les représentants de la FAO. Or, il a été constaté que l'assistant d'aide à l'enregistrement des fournisseurs de la FAO ne rendait pas ces informations obligatoires. Nous avons examiné ces zones d'information dans l'échantillon retenu ainsi que dans la liste générée par le système iMIS, et observé que sur 226 fournisseurs, il manquait le numéro de téléphone dans 11 dossiers, l'adresse électronique dans 26 et le numéro de télécopie dans 147, comme cela est indiqué dans le tableau ci-dessous.



### Analyse par échantillonnage des informations disponibles dans le système iMIS

Paramètre	Échantillon	Population (liste des fournisseurs extraite du système iMIS)
Nombre total	226	71242
Sans numéro de téléphone	11 (5 pour cent)	8 011 (11 pour cent)
Sans adresse électronique	26 (12 pour cent)	19 979 (28 pour cent)
Sans numéro de télécopie	147 (65 pour cent)	53 408 (75 pour cent)

184. Au cours de notre réunion de synthèse, le Chef des Services des contrats et achats a indiqué qu'il n'était pas possible de toujours se conformer à la règle imposant de travailler uniquement avec des fournisseurs enregistrés sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, car certains fournisseurs situés dans des zones reculées ne disposaient pas d'une connexion à internet suffisante et que cette règle aurait donc pour effet de les éliminer de la concurrence. Tout en comprenant ces motivations, il nous semble qu'il faut aussi tenir compte du fait que le recours à des fournisseurs non enregistrés expose l'Organisation au risque de travailler avec des fournisseurs non fiables ou exclus en vertu de la liste relative aux sanctions des Nations Unies ou de la liste des fournisseurs non admissibles des Nations Unies.

**Recommandation 21: Nous recommandons à la FAO de prendre des mesures assorties d'un calendrier précis pour nettoyer la base de données sur les fournisseurs de façon à obtenir des informations exactes, notamment en matérialisant les fournisseurs qui ne sont pas enregistrés sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Nous recommandons à la FAO de revoir l'assistant d'aide à l'enregistrement des fournisseurs (FAO Supplier Wizard) afin de rendre obligatoires les champs de saisie importants et d'améliorer ainsi la qualité des données.**

185. La Direction a accepté les recommandations.

### Absence des documents relatifs aux achats dans le système GRMS

186. Le module du système GRMS relatif aux achats est conçu pour gérer la fonction d'achat de la FAO. Nous notons que l'ensemble du cycle des achats ne passe pas par ce module. Les achats ne font pas partie intégrante du système GRMS, car la sollicitation des offres, la collecte des dossiers d'appel d'offres ainsi que leur évaluation sont réalisées manuellement en dehors du système. Les bons de commande sont ensuite émis dans le système.

187. Ce double processus risque de déboucher, d'une part, sur des erreurs lors de l'enregistrement en dehors du système GRMS d'informations essentielles concernant le processus d'achat et, d'autre part, sur des omissions lors du transfert de documents pertinents, et de compliquer ainsi l'évaluation de la conformité avec le processus d'achat stipulé et de la validité du processus d'examen des offres.

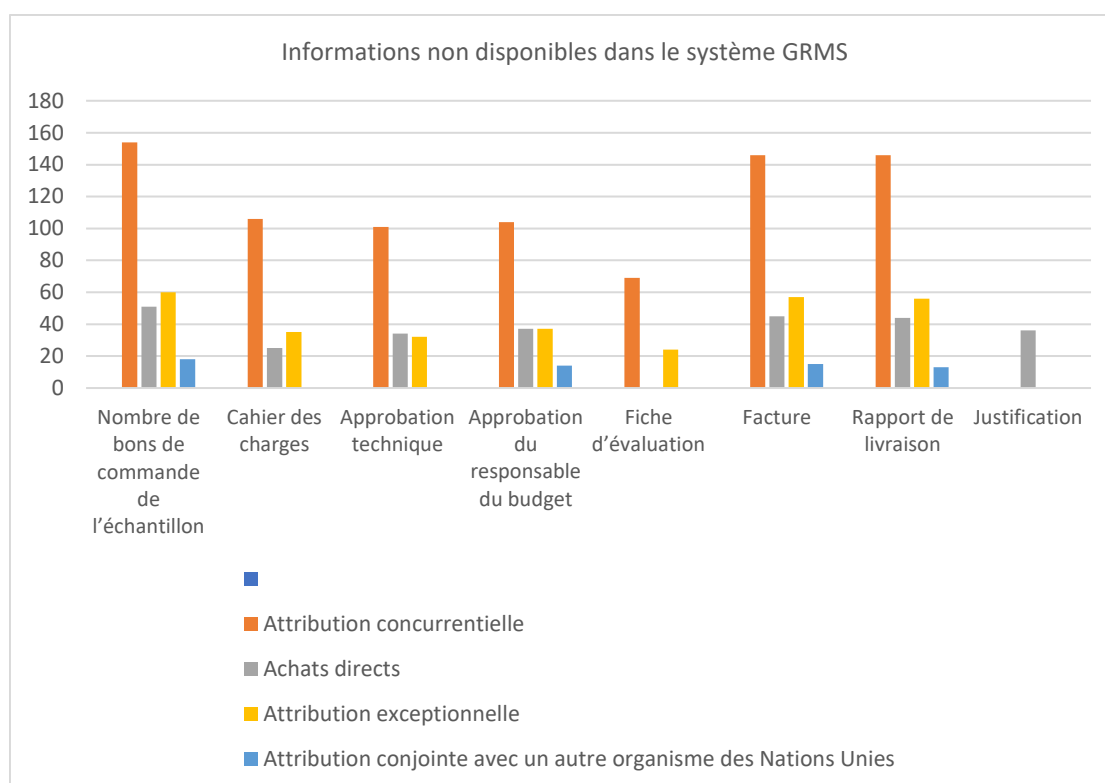
188. Nous avons sélectionné un échantillon stratifié de bons de commande associés à différents types d'attribution afin d'évaluer la proportion de documents essentiels transférés dans le système GRMS ainsi que l'exactitude d'un certain nombre d'attributs d'information clés. L'échantillon comprenait 283 bons de commande qui avaient été établis entre le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et le 30 septembre 2022. Ces bons de commande ont été sélectionnés de manière aléatoire pour garantir une représentation

proportionnelle tenant compte de l'ensemble des paramètres<sup>22</sup> indiqués plus haut, à l'exception des bons de commande d'une valeur supérieure à 1 million d'USD qui ont tous été pris en compte.

189. Conformément à la section 502 du Manuel de la FAO, les documents essentiels qui attestent que les achats ont été effectués de manière équitable et transparente sont notamment les suivants: cahier des charges établi par le demandeur<sup>23</sup>; approbation technique par le fonctionnaire technique principal; approbation du budget par le responsable du budget<sup>24</sup>; évaluation par la commission d'ouverture des offres<sup>25</sup>; factures; rapports de livraison; justification des achats directs et des attributions conjointes avec un autre organisme des Nations Unies; ou approbation de l'autorité compétente en cas d'attribution conjointe avec un autre organisme de Nations Unies.

190. Les résultats de l'examen des 283 bons de commande relevant de divers types d'attribution qui ont été sélectionnés de manière aléatoire pour vérifier si les documents correspondant figuraient dans le système GRMS sont indiqués dans le graphique ci-dessous:

### Documents non disponibles dans le système GRMS



Source: Informations communiquées par la FAO.

191. Il convient de noter que pour 49 pour cent des achats directs et 58 pour cent des attributions exceptionnelles, le cahier des charges n'avait pas été transféré dans le système GRMS. L'approbation technique n'avait pas été transférée dans le système GRMS pour 67 pour cent des achats directs et 53 pour cent des attributions exceptionnelles.

192. De même, l'approbation du responsable du budget n'avait pas été transférée dans le système GRMS pour 73 pour cent des achats directs et 62 pour cent des attributions exceptionnelles.

<sup>22</sup> Sur la base de la valeur monétaire, en prenant dûment en considération les achats réalisés dans les bureaux de pays et au siège.

<sup>23</sup> Document qui a pour but d'aider les soumissionnaires à comprendre ce qui leur est demandé et de faciliter l'évaluation des offres.

<sup>24</sup> Le responsable du budget est comptable de l'utilisation des ressources du budget conformément aux règles, règlements et procédures financières de la FAO.

<sup>25</sup> La commission d'ouverture des offres est un groupe de trois personnes dont le rôle est de faciliter le dépouillement des soumissions en public.

Aucune fiche d'évaluation n'a été trouvée pour 40 pour cent des attributions exceptionnelles. Enfin, aucun document justificatif n'a été transféré dans le système GRMS pour 71 pour cent des achats directs.

193. Il a été observé que dans la plupart des cas, comme cela est indiqué ci-dessus, ces documents essentiels ne figuraient pas parmi les pièces liées ou jointes aux bons de commande et n'ont donc pas pu être examinés.

194. La méthode utilisée actuellement pour mettre en œuvre le processus d'achat dans le système GRMS ne garantit pas l'accès aux documents essentiels y afférents. En outre, il manque un mécanisme de contrôle majeur qui permettrait de garantir la conformité séquentielle de chacune des étapes des procédures financières stipulées dans le Manuel de la FAO pour les bons de commande, de leur établissement à leur clôture.

195. Nous avons également observé que le plan d'achats annuel est établi et géré en dehors du système GRMS, et qu'il n'est donc pas possible de relier les bons de commande à ce plan. Il en résulte qu'il n'est pas facile d'atteindre l'objectif consistant à établir le plan d'achats annuel de façon à hiérarchiser les achats et à améliorer l'efficacité du processus, ni même de faire le point sur les progrès accomplis en ce sens.

196. Nous avons noté que la sollicitation des offres est effectuée au moyen de la solution In-Tend, qui n'est pas non plus intégrée dans le système GRMS. Même l'évaluation des offres reçues par l'intermédiaire de cette solution est réalisée hors ligne, et il n'existe aucun mécanisme d'automatisation des notifications adressées aux soumissionnaires pour leur communiquer les résultats des appels d'offres, y compris le motif de leur non-sélection le cas échéant.

197. Les Services des contrats et achats ont reconnu les disparités entre les fournisseurs enregistrés sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et dans GRMS ainsi que la nécessité d'ajouter des données sur les fournisseurs. La Direction est convenue en outre qu'il était nécessaire de mettre en place un système d'achat intégré, et indiqué que le sujet avait été ajouté à la feuille de route relative à la transformation du système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation.

**Recommandation 22: Nous recommandons de planifier et de mettre en œuvre selon un calendrier précis un système d'achat intégré de façon à remédier aux lacunes existantes connues du système d'achat en matière de contrôle. Il s'agirait notamment d'intégrer la planification des achats dans le processus d'achat global et également de mettre à disposition des documents d'achat complets pour les procédures d'approvisionnement clés.**

198. La Direction a accepté la recommandation.

## **Conclusion**

199. Le système GRMS, bien que reposant sur la suite e-Business, le progiciel de gestion intégré d'Oracle, ne fonctionnait pas comme un système intégré de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation. Il est l'une des composantes de l'écosystème informatique global utilisé à la FAO, et remplit diverses fonctions. L'établissement des états financiers exigeait encore de nombreuses interventions manuelles. La balance des comptes était générée à partir du système GRMS sous la forme d'un rapport au format texte brut, qui était ensuite importé dans MS Excel moyennant des efforts considérables. Les achats ne faisaient pas partie intégrante du système GRMS, car la sollicitation des offres, la collecte des dossiers d'appel d'offres ainsi que leur évaluation étaient réalisées en dehors du système.

## **C. CONCLUSIONS DU CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ**

### **Parité femmes-hommes**

200. L'Organisation des Nations Unies (ONU), dans le cadre de sa stratégie sur la parité des genres applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, a examiné la représentation des femmes dans ce dernier, par entité, en 2015, et s'est engagée à atteindre la parité au sein des effectifs.

201. Dans les consignes relatives à la planification stratégique figurant dans la Politique de la FAO sur l'égalité des genres, il est indiqué que les centres, divisions et les bureaux (du siège et hors siège) doivent dresser un bilan de l'intégration des questions de genre dans leurs activités tous les quatre ans. Ils doivent également mettre au point un plan d'action pour le suivi afin de combler les lacunes décelées, de fixer les priorités et d'allouer les ressources nécessaires à l'intégration des questions de genre au niveau de la division ou du bureau.

202. Nous avons constaté lors de l'examen des documents du Bureau sous-régional en Tunisie et des bureaux de Représentant en Colombie, en Éthiopie, au Liban et au Soudan que ce bilan n'était pas réalisé. Cette absence de bilan avait une incidence sur la détermination des lacunes et sur l'affectation de ressources pour remédier à ces dernières. Les bureaux ont reconnu n'avoir pas procédé au bilan et indiqué qu'ils réaliseraient ce bilan dans un bref délai.

203. Nous avons également constaté que la parité absolue (50/50) n'avait pas été atteinte dans les bureaux de la FAO en Éthiopie, au Liban, au Mexique et au Soudan. Dans le Bureau de la FAO au Mexique, la parité femmes-hommes n'était pas atteinte dans toutes les équipes, et dans les bureaux en Éthiopie, au Liban et au Soudan, il a été noté que non seulement les femmes n'étaient pas représentées de manière équitable mais aussi que leur proportion avait reculé en l'espace de trois ans, passant de 41 pour cent à 19 pour cent en 2022. Ces problèmes entravaient la mise en œuvre de la politique de la FAO et de l'ONU sur l'égalité des genres. Les bureaux ont reconnu que la parité femmes-hommes n'était pas atteinte et ont indiqué que des mesures étaient prises pour remédier à cette situation.

**Recommandation 23: Nous recommandons à la FAO de faire dresser un bilan de l'égalité femmes-hommes dès que possible et de prendre les mesures appropriées pour parvenir à une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de ses effectifs.**

204. La Direction a accepté la recommandation.

### **Gestion des actifs**

205. Le manuel de la FAO relatif à la gestion des actifs prévoit la tenue de registres de biens contenant la liste des actifs à l'échelle de l'Organisation remplissant les critères d'inscription. Le registre doit comprendre une description de chaque bien, sa valeur, son emplacement et d'autres informations. La connaissance de l'emplacement physique de chaque bien permet aux organisations de suivre leurs actifs et réduit le risque qu'ils soient perdus, volés ou égarés. Le registre des biens de chaque bureau décentralisé et celui du siège doivent être vérifiés chaque année.

206. Nous avons constaté les anomalies suivantes lors de l'examen du registre des biens du Bureau régional de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC) et des bureaux de pays de la FAO au Chili, en Colombie, en Éthiopie, au Mexique, au Soudan et au Venezuela:

- i. Le bureau au Venezuela ne tenait aucun registre des biens.
- ii. Au RLC et en Colombie, l'inventaire des biens ne comprenait pas de liste de contrôle certifiée<sup>26</sup> par le dépositaire des actifs.
- iii. Au RLC, en Colombie, en Éthiopie, au Mexique et au Soudan, le registre des biens ne mentionnait pas certaines informations essentielles, telles que l'emplacement, le numéro de série, le numéro d'inventaire, etc.
- iv. Au RLC et en Colombie, dans certains cas, un même élément d'actif apparaissait deux fois dans le registre des biens.

207. La Direction a indiqué que l'emplacement des actifs serait actualisé. Concernant les numéros de série manquants, le bureau en Colombie a indiqué que les actifs étaient utilisés dans le cadre de projets et qu'un délai était nécessaire pour obtenir les numéros de série et actualiser le registre des biens. S'agissant des éléments d'actif dupliqués, la Direction a précisé que des mesures étaient prises pour supprimer les doublons.

---

<sup>26</sup> Le Fonctionnaire responsable des actifs doit certifier que les éléments figurant dans le registre des biens ont fait l'objet d'une vérification physique et que le registre est complet et exact à la date de la signature.

208. Nous considérons que les anomalies constatées dans les registres des biens résultent de défaillances des contrôles internes. De plus, les informations inexactes pourraient avoir des incidences sur la maintenance et la disponibilité des actifs de l'Organisation.

**Recommandation 24: Nous recommandons d'actualiser régulièrement toutes les informations requises dans le registre des biens des bureaux de pays et de renforcer les contrôles internes concernant la collecte des données relatives aux actifs afin que des documents fiables et complets puissent être établis.**

209. La Direction a accepté la recommandation.

### **Garanties de bonne exécution et paiements anticipés**

210. Les directives du Manuel de la FAO relatives à la gestion des contrats de services et des accords-cadres requièrent que les fournisseurs soumettent des instruments de garantie pour tous les contrats d'un montant élevé, les contrats complexes sur le plan technique ou les contrats de construction, afin d'en garantir la bonne exécution, y compris durant la période de maintenance/de garantie de parfait achèvement.

211. L'examen des documents relatifs aux commandes émis par le bureau au Mexique sur la période 2021-2022 a révélé que des bons de commande avaient été délivrés à 92 fournisseurs ou sous-traitants, pour un montant total de 342 038 USD. Cependant, nous avons noté qu'aucune garantie de bonne exécution ou autre garantie n'avait été obtenue pour ces différents bons de commande.

212. La personne détentrice des pouvoirs en matière d'achats peut approuver des paiements anticipés sans garantie financière, lorsque la disponibilité des fonds a été confirmée par le responsable du budget, dans des cas tels que des transactions à des conditions commerciales généralement acceptées, des réservations d'hôtel, des transactions avec d'autres entités des Nations Unies ou des transactions avec des organismes gouvernementaux, ou dans d'autres circonstances exceptionnelles.

213. Si l'acheteur considère que le paiement anticipé représente le seul moyen efficace d'effectuer l'achat et que le risque pour l'Organisation est minime, un paiement anticipé non assorti d'une garantie financière, mais limité à 20 pour cent de la valeur du contrat, peut être jugé acceptable et être approuvé par le Chef du Service des contrats et achats (CSLP).

214. Nous avons passé en revue les paiements anticipés effectués par le bureau de pays au Mexique et avons constaté que 17 d'entre eux (7 en 2021 et 10 en 2022), d'un montant total de 431 033,57 USD, avaient été octroyés sans obtenir les garanties nécessaires. Nous avons en outre noté que, dans 9 de ces 17 cas, des paiements anticipés correspondant à 100 pour cent de la transaction avaient été effectués, sans tenir compte de la règle autorisant un paiement anticipé correspondant à 20 pour cent seulement de la valeur du contrat. Par ailleurs, là encore, aucune garantie de bonne exécution n'avait été obtenue pour ces paiements anticipés.

215. Dans sa réponse, le bureau de pays au Mexique a indiqué que des recherches avaient été réalisées avant d'octroyer les paiements anticipés, et s'est engagé à s'attacher à obtenir des garanties de bonne exécution pour les futurs paiements de ce type.

216. Une garantie de bonne exécution protège les intérêts financiers de l'entité durant l'exécution du contrat et la période de maintenance/de garantie de parfait achèvement. Elle protège également l'Organisation contre les pertes s'il a été décidé d'effectuer un paiement anticipé au fournisseur (dans la mesure où les règles le permettent).

**Recommandation 25:** Nous recommandons d'obtenir des garanties de bonne exécution dans tous les cas, conformément aux règlements applicables, afin de protéger les intérêts financiers de l'Organisation au cours de la période couverte par le contrat et de la période de maintenance/de garantie de parfait achèvement.

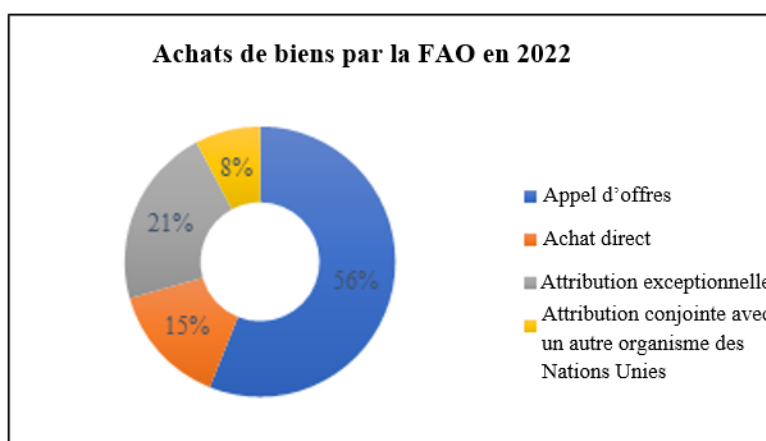
**Recommandation 26:** Nous recommandons de mettre en place des contrôles permettant de s'assurer que l'octroi de paiements anticipés aux fournisseurs est effectué dans le strict respect des directives de la FAO.

217. La Direction a accepté les recommandations.

### Achats directs

218. La politique de la FAO relative aux achats indique qu'une procédure d'appel à la concurrence est considérée comme la norme assurant un processus d'achat équitable, transparent et efficient. Tout achat doit être précédé d'une planification suffisante pour ménager le temps nécessaire pour une sélection par voie de mise en concurrence. De façon exceptionnelle, lorsqu'une procédure d'appel à la concurrence est impossible, ou ne serait pas efficiente et ne servirait pas efficacement les intérêts et les objectifs de l'Organisation, une opération d'achat peut être menée sans mise en concurrence.

219. Nous avons noté que le montant total des achats de biens de la FAO en 2022 s'élevait approximativement à 699 millions d'USD. Le graphique ci-après donne la répartition des achats en fonction du type d'attribution.



220. Nous avons constaté que la FAO avait procédé à des achats directs pour 15 pour cent des biens<sup>27</sup>.

221. La Direction, tout en convenant que les achats directs sont associés à un niveau de risque plus élevé, a indiqué que ce type de procédure était utilisé en situation d'urgence et que des comités d'achats en assuraient la supervision afin de veiller à ce que ces achats soient justifiés.

222. Il incombe au Comité d'achats local ou au Comité d'achats du siège d'examiner les motifs/justifications des achats directs, lesquels sont précisés sur le modèle standard de demande soumis au comité d'achats, qui approuve cette dernière si elle est justifiée. Ces informations doivent ensuite être transférées dans le système GRMS. Nous avons constaté que les informations figurant dans le système GRMS pour ces achats directs étaient incomplètes. Nous n'avons en outre pas trouvé de

<sup>27</sup> Achat susceptible d'être effectué directement auprès d'un seul fournisseur, dans des circonstances particulières et sous réserve des examens et approbations appropriés, lorsqu'une procédure d'appel à la concurrence ne serait pas efficiente et ne servirait pas efficacement les intérêts et les objectifs de l'Organisation.

justifications suffisantes dans les documents transférés sur le système GRMS pour invoquer des circonstances exceptionnelles.

223. Les formulaires standard de demande destinés au Comité d'achats local ou au Comité d'achats du siège prévoient toutes les informations nécessaires pour permettre à ces comités de valider le processus d'achat, et sont donc considérés comme les pièces justificatives les plus appropriées à transférer dans le système GRMS, avant approbation par la personne détentrice des pouvoirs en matière d'achats. Dans sa réponse, la Direction a indiqué qu'elle donnerait pour instruction aux acheteurs de transférer systématiquement dans le système GRMS la demande approuvée par le Comité d'achats local ou le Comité d'achats du siège.

224. Nous avons noté que la politique de la FAO prévoit, pour chaque niveau de délégation de pouvoirs, des plafonds d'achat spécifiques pour les procédures d'attribution concurrentielle et d'attribution exceptionnelle. Toutefois, aucun plafond autorisé distinct n'est défini pour les achats directs. Nous avons constaté que les personnes détentrices des pouvoirs en matière d'achats appliquaient pour les achats directs des plafonds identiques à ceux définis pour l'attribution concurrentielle.

225. Dans sa réponse, la Direction a indiqué que les achats directs relevaient de la procédure d'attribution exceptionnelle dans la section correspondante du Manuel; cependant, ce point n'étant pas explicitement mentionné à l'annexe C1, elle est convenue de modifier cette dernière.

**Recommandation 27: Nous recommandons à la Direction de la FAO d'encourager plus activement la passation de marchés publics avec mise en concurrence et de prendre des mesures visant à réduire le recours aux attributions exceptionnelles/achats directs tout en garantissant le strict respect des exigences documentaires dans le système GRMS.**

**Recommandation 28: Nous recommandons à la FAO de modifier son Manuel afin de définir précisément la délégation de plafonds d'achats directs acceptables fondés sur les risques.**

226. La Direction a accepté les recommandations.

### **Contrôle interne**

227. Le contrôle interne recouvre un ensemble complet de politiques, de normes de conduite, de comportements, de processus et de systèmes qui ont été mis en place pour assurer la réalisation efficiente et efficace des objectifs. Des rapports sont établis sur l'état du contrôle interne à la FAO dans le but de renforcer la transparence et la confiance des parties prenantes et des partenaires.

### **Gestion de la trésorerie**

228. À titre de pratique optimale, une vérification inopinée des comptages de caisse devrait être effectuée au moins une fois par mois. Ces vérifications permettraient de s'assurer que les personnes dépositaires d'une caisse disposent bien des liquidités en question. Nous avons constaté l'absence de vérification inopinée des comptages de caisse à une fréquence définie au RLC, en Colombie et en Éthiopie, faute de règlement de la FAO en la matière. Nous sommes en attente de la réponse de la Direction.

**Recommandation 29: Nous recommandons à la FAO de renforcer ses contrôles internes relatifs à la vérification inopinée des comptages de caisse.**

229. La Direction a accepté la recommandation.

### **Factures non rapprochées**

230. Certains achats de biens ou de services sont effectués sans qu'un bon de commande officiel soit enregistré dans le système GRMS, auquel cas le fournisseur émet sa facture une fois que les biens ont été reçus ou les services fournis. Ces dossiers d'opération d'achat engendrent des factures dites «non rapprochées» et concernent généralement des transactions effectuées avec des fournisseurs extérieurs ou des remboursements de notes de frais de faible montant au personnel. La procédure financière en vigueur précise qu'une facture non rapprochée ne peut être établie que pour des achats inférieurs à 1 000 USD ou pour des articles attrayants d'un prix inférieur à 500 USD. Les factures non rapprochées ne sont pas applicables aux dépenses récurrentes effectuées sur une année civile, par exemple celles

liées à des contrats de services qui s'échelonnent sur l'année; dans tous ces cas, un bon de commande officiel doit être établi et enregistré dans le système GRMS.

231. Nous avons observé qu'entre 2020 et 2021, le Bureau en Éthiopie avait utilisé des factures non rapprochées à 110 occasions, pour des montants supérieurs à 1 000 USD, la facture non rapprochée la plus élevée s'établissant à 22 850 USD. La valeur totale de ces factures était de 373 890 USD. Des factures non rapprochées ont également été utilisées pour des dépenses récurrentes correspondant à des services fournis tout au long de l'année (électricité et eau, par exemple).

232. La Direction a indiqué que des mesures étaient prises pour faire en sorte que les achats soient réalisés conformément aux règles.

**Recommandation 30: Nous recommandons de renforcer les contrôles internes en respectant un calendrier précis pour s'assurer qu'aucun achat non admissible donnant lieu à une facture non rapprochée n'est autorisé.**

233. La Direction a accepté la recommandation.

### **Gestion des voyages**

234. Les demandes de remboursement de frais de voyage doivent être présentées dans le mois qui suit l'achèvement du voyage. Passé ce délai, les avances pour frais de voyage peuvent être déduites du traitement du membre du personnel. Par ailleurs, tous les membres du personnel envoyés en mission doivent établir et présenter un rapport de fin de mission dans la semaine qui suit l'achèvement du voyage.

235. Nous avons fait les constatations suivantes lors de l'examen des demandes de remboursement de frais de voyage.

- i. Dans le bureau en Colombie, 364 demandes de remboursement de frais de voyage, pour un montant total de 39 342 USD, ont été présentées par des membres du personnel plus d'un mois après l'achèvement de leur voyage. En outre, des délais dans la présentation des rapports de fin de mission ont été notés pour 22 voyages en 2022.
- ii. Au Mexique, 6 demandes de remboursement de frais de voyage ont été présentées en 2022 avec des retards compris entre 76 et 161 jours. Les rapports de fin de mission ont été présentés avec du retard pour 49 voyages en 2022.
- iii. Dans le bureau de pays en Éthiopie, 23 demandes de remboursement de frais de voyage étaient en suspens, pour un montant total de 16 062 USD, et les retards s'échelonnaient entre 2 et 190 jours.

236. Le bureau en Colombie a indiqué qu'il renforcerait le suivi périodique des avances ou soldes restant dus concernant les voyages. Les bureaux au Mexique et en Éthiopie ont accepté les constatations. Le bureau en Éthiopie a en outre précisé que le retard de certaines demandes de remboursement était dû aux conflits en cours dans la région, et que des mesures seraient prises pour y remédier.

**Recommandation 31: Nous recommandons d'examiner régulièrement les demandes de remboursement de frais de voyage et de prendre des mesures pour solder les avances restant dues, conformément aux règles de la FAO.**

## **D. INFORMATIONS COMMUNIQUÉES PAR LA DIRECTION**

237. Le mandat du Commissaire aux comptes nécessite la communication d'informations importantes. À cet égard, la Direction de la FAO a communiqué des renseignements sur les cas de fraude et les versements à titre gracieux (appendice 4).



## **E. REMERCIEMENTS**

238. Nous tenons à exprimer notre reconnaissance au Directeur général, à la Direction et au personnel pour leur collaboration dans le cadre de notre mission de vérification.

*(Signature et date)*

**16 octobre 2023**

**Girish Chandra Murmu**

**Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde**

## **Appendice 1 – Changements apportés à la suite des recommandations issues de la vérification**

Les observations ci-après ont été acceptées par la Direction et les ajustements/déclarations nécessaires ont été effectués dans les états financiers:

- i) la FAO a comptabilisé les contributions pluriannuelles à leur valeur nette actualisée afin de rendre compte de la juste valeur des contributions à recevoir à long terme. En conséquence, le produit issu des contributions ordinaires a diminué de 0,12 million d'USD et de 0,05 million d'USD pour 2022 et 2021 respectivement, et les contributions volontaires ont baissé de 58,30 millions d'USD et de 15,77 millions d'USD pour 2022 et 2021 respectivement;
- ii) la provision pour créances douteuses constituée en vertu de la note 7 a été portée à 5,75 millions d'USD par la constitution d'une provision supplémentaire de 3,40 millions d'USD pour créances de TVA douteuses dans les états financiers révisés;
- iii) Le chiffre relatif aux végétaux et aux semences pour 2021 au titre de la note 20.9 a été ramené à 49,67 millions d'USD en déduisant 0,31 million d'USD du montant déclaré précédemment, à savoir 49,98 millions d'USD.

## Appendice 2 – Créances de TVA échues

<b>Résumé</b>	<b>USD</b>
Solde de TVA à fin 2019	6 895 819,02
Déduction de la réévaluation des opérations de change 2019	893 929,22
Crédits remboursés entre 2020 et 2021	4 990 185,77
Crédits remboursés entre 2020 et 2021, liés aux dépenses entre 2020 et 2021	1 854 755,60
Total des provisions	4 654 318,07

### Appendice 3

(Problèmes et lacunes mis en évidence par le rapport d'étude de la FAO sur l'actualisation de la feuille de route relative au système de planification des ressources, en date du 21 février 2021)

N°	Section	Problème/lacune mentionnés dans le rapport
1.	3.1.3	Le budget n'est pas relié aux autres activités et à leurs résultats.
2.	3.1.3	Deux systèmes sont utilisés actuellement: le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) et le Système mondial de gestion des ressources (GRMS). Le cycle d'examen préalable des projets est géré dans le système FPMIS, tandis que les dépenses sont enregistrées dans le système GRMS. Les deux systèmes n'étant pas intégrés, une gestion axée sur les résultats est impossible dans la configuration actuelle. Un grand nombre d'interventions manuelles et d'activités hors ligne est nécessaire (mise au point d'outils sur mesure basés sur Excel par exemple).
3.	3.1.3	Le système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation ne comprend pas de module de contrôle budgétaire. Les budgets de projet sont établis dans des feuilles de calcul Excel et sont analysés manuellement; aucune définition de budget n'est possible dans le système. Les données nécessaires à la planification budgétaire ne sont pas disponibles dans le système et les calculs sont effectués en dehors de celui-ci.
4.	3.1.4	Le processus allant du projet à l'exécution est essentiel à la réussite des projets, et nécessite de ce fait une attention et une analyse particulières. Les conclusions de l'analyse indiquent que peu d'améliorations ont été constatées depuis la dernière étude sur la feuille de route relative au système de planification des ressources, réalisée en 2017.
5.	3.1.5	L'initiative PROMYS a commencé il y a quelques années. L'objectif est de rassembler toutes les ressources de projet issues des contributions volontaires et les contributions ordinaires du budget en vue d'améliorer la gestion globale des projets et des programmes.
6.	3.3.1	Avec le développement important du CSC ces dernières années, l'intensification de la politique de décentralisation a mis en lumière la nécessité de définir stratégiquement les fonctions qui seront gérées au niveau central afin de renforcer l'efficacité et de parvenir à une normalisation plus poussée.
7.	3.3.2	La FAO souhaite tirer parti de l'existence d'un CSC mondial afin de réaliser des économies d'échelle sur les transactions de faible valeur chaque fois que cela sera possible. Le problème ici est de trouver le juste équilibre entre les processus à centraliser par l'intermédiaire du CSC et ceux qui doivent rester au niveau des pays.
8.	3.3.4	Forte fragmentation des systèmes en raison de l'existence de nombreux processus. Réduction de la qualité des données.
9.	3.3.4	Flou en ce qui concerne la répartition des responsabilités entre la Division des services logistiques et la Division des finances s'agissant de la politique en matière de gestion des actifs et des stocks (transfert de la responsabilité de la Division des finances à la Division des services logistiques en cours de discussion).
10.	3.3.4	Imputation des dépenses d'appui aux divisions opérationnelles en cours d'examen par le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources en vue de comprendre les nouveaux facteurs et formules – accord et visibilité limités sur le modèle d'imputation des dépenses d'appui.
11.	3.3.4	Pour le moment, le CSC n'assure pas d'activités de vérification de la conformité concernant les processus de chaîne d'approvisionnement intégrée de bout en bout de la FAO, et aucune fonction de vérification de la conformité n'est actuellement en place.
12.	3.3.4	Centralisation/décentralisation: la FAO n'a pas encore déterminé quelles composantes devaient être centralisées dans le CSC d'un point de vue stratégique (gestion des contrats, gestion des bons de commande, etc.). – Incidences: • Processus fragmentés, et risque de défauts d'efficacité et d'inexactitudes. • Absence d'attribution des responsabilités fonctionnelles et manque de pratiques optimales s'agissant des processus.

N°	Section	Problème/lacune mentionnés dans le rapport
13.	3.3.4	Le système GRMS actuel n'est pas totalement compatible avec les exigences énoncées dans les politiques – les processus opérationnels du système de planification des ressources peuvent différer des politiques de la FAO.
14.	3.3.4	Le processus d'approbation des achats ne correspond pas pleinement aux besoins de l'Organisation et n'est pas totalement couvert par le système.
15.	3.3.4	Absence de système/dépôt documentaire intégré au sein du processus d'approvisionnement (S2P) – Incidences: réduction de la qualité des données et risque de pertes de données.
16.	3.3.4	La planification des achats est actuellement réalisée hors ligne et n'est pas intégrée dans le processus global.
17.	3.3.4	Les données de référence relatives aux fournisseurs sont gérées au moyen de différentes sources (Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, feuilles de calcul, messagerie électronique, GRMS, etc.), ce qui nuit à la qualité des données et à l'efficacité du processus. La gestion des données de référence relatives aux fournisseurs est fragmentée et non structurée (20 pour cent environ seulement des dossiers de fournisseur sont enregistrés dans le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies par exemple).
18.	3.3.4	Les données de référence relatives aux fournisseurs devraient être classées plus précisément en fonction des types de fournisseurs (selon que ces fournisseurs bénéficient de paiements en espèces ou relèvent d'autres modalités telles que des protocoles d'accord).
19.	3.3.4	L'intégration entre le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et In-Tend est minimale, et limitée aux données très préliminaires nécessaires pour créer les enregistrements aux fins de la gestion des fournisseurs.
20.	3.3.4	La partie aval du processus d'approvisionnement est entièrement manuelle; elle n'est prise en charge par aucun système (mais elle respecte les politiques de la FAO).
21.	3.3.4	La gestion des contrats n'est prise en charge par aucun système et nécessite de ce fait beaucoup d'opérations manuelles – Incidences négatives sur les activités d'achat en aval (réception des livraisons et facturation par exemple).
22.	3.3.4	Dans le système de planification des ressources, le processus de gestion des protocoles d'accord doit être redéfini en fonction des particularités de cet instrument contractuel. Le processus actuel de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation a été mis en place pour gérer les procédures standard de la section 502 du Manuel. Les responsabilités au regard du processus et les attributions de licences ne sont pas clairement définies.
23.	3.3.4	Les limites relatives aux conditions d'octroi de protocoles d'accord ne sont pas clairement définies, ce qui pourrait permettre à des entités commerciales d'essayer de tirer parti des conditions de paiement plus avantageuses proposées dans le cadre de cet instrument contractuel.
24.	3.3.4	Les demandes d'achat sont créées hors ligne et ne font pas toujours l'objet d'un suivi dans le système de planification des ressources.
25.	3.3.4	De manière générale, il n'existe pas de responsabilité, d'un point de vue fonctionnel, du processus de bon de commande de bout en bout (de la création à la réception et à la facture) à la FAO. Dans certains cas, le centre de contact des CSC assume la responsabilité de la création des bons de commande, mais les autres rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis.
26.	3.3.4	Les bons de commande sont souvent créés avant l'obtention des données de référence relatives aux fournisseurs et l'évaluation de ces derniers.
27.	3.3.4	Les bons de commande sont principalement créés aux fins de l'engagement de dépenses, en vue de générer les paiements proprement dits. La responsabilité du point de vue fonctionnel de la gestion du cycle de vie des bons de commande n'est que partiellement définie.
28.	3.3.4	Dans divers cas, la réception des biens n'est pas gérée ou est gérée sans tenir compte de la date réelle de réception.
29.	3.3.4	Le processus de réception n'est pas totalement intégré avec les activités en amont (création de l'avis préalable d'expédition par le fournisseur par exemple).

N°	Section	Problème/lacune mentionnés dans le rapport
30.	3.3.4	Le traitement des factures est effectué principalement manuellement (à l'exception des factures relatives aux protocoles d'accord, qui sont créées automatiquement).
31.	3.3.4	Absence à la fois d'une procédure définie par l'Organisation et d'un module de suivi dans le système de gestion des stocks de l'Organisation.
32.	3.3.4	La fonction de gestion du parc automobile n'est en place que depuis un an. De ce fait, il n'existe actuellement ni programme structuré de gestion du parc automobile, ni systèmes connexes.
33.	3.3.4	Il n'existe pas d'outil d'auto-réservation à la FAO. Les règles qui régissent la réservation des voyages sont complexes et définies à de multiples niveaux, au point que la configuration du système en devient délicate et extrêmement coûteuse à réaliser au moyen de solutions et d'outils standard. Incidences: coûts accrus de maintenance du système.
34.	3.3.4	Logistique: La gestion des voyages est assurée par un système complet qui prend en compte la plupart des pratiques et des procédures définies dans la politique. Cependant, la gestion du parc automobile et la gestion des stocks présentent toutes deux des lacunes importantes s'agissant des fonctionnalités système et des processus. Il manque à la première un système structuré, car elle n'a été créée en tant que fonction que l'année dernière et est toujours en cours d'établissement. S'agissant de la deuxième, la plupart des activités sont réalisées à l'aide de feuilles de calcul.
35.	3.3.4	Le processus d'achat pâtit de problèmes généraux d'efficience et d'intégrité causés, entre autres, par une fragmentation importante des systèmes (Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, In-Tend, GRMS, feuilles de calcul), et le manque total ou partiel (selon le cas) de prise en charge de certains processus majeurs, comme la planification des achats, l'approvisionnement en aval, l'approbation de la procédure d'achat, la gestion des contrats, et l'archivage des documents.
36.	3.3.4	Le processus de gestion des contrats n'est actuellement pris en charge par aucun système. Toutes les activités sont réalisées hors ligne et nécessitent d'importantes saisies manuelles.
37.	3.3.4	Diverses améliorations pourraient être apportées à la gestion des fournisseurs, notamment en ce qui concerne les processus d'enregistrement des fournisseurs et de gestion des données de référence relatives à ces derniers, car ces différentes activités sont encore réalisées sur différents systèmes qui ne sont pas totalement intégrés. De ce fait, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour veiller à ce que les données de référence soient à la fois cohérentes et à jour. Par ailleurs, la FAO évalue toujours la possibilité d'introduire iSupplier en tant que portail externe, lequel pourrait offrir de nombreux avantages en améliorant la gestion des relations avec les fournisseurs et la communication de données entre les différents acteurs du processus d'achat. – Diverses améliorations du processus d'approvisionnement sont encore possibles, car seule la phase amont est couverte par l'outil In-Tend; les autres phases, comme la négociation et l'attribution, ne sont pas prises en charge ni suivies par des fonctionnalités système. Davantage d'attention devrait être consacrée à la gestion des contrats et aux protocoles d'accord s'agissant de la définition des processus et des fonctionnalités système, afin de proposer une solution qui intègre pleinement les exigences réglementaires et opérationnelles.
38.	3.3.4	Dans l'écosystème actuel de planification des ressources, l'absence de différents mécanismes d'établissement de rapports sur les projets empêche la communication d'informations entre les projets financés par un partenaire fournisseur de ressources unique ou au sein de ces projets.
39.	3.3.4	Le processus de clôture de l'exercice nécessite encore de nombreuses solutions de contournement manuelles dans le cadre des processus de gestion financière et comptable. <b>Incidences:</b> • Des activités manuelles qui demandent beaucoup de temps restent nécessaires. • Les solutions de contournement manuelles accroissent le risque d'erreurs.
40.	3.3.4	Il n'y a pas d'enregistrement en temps réel des actifs dans le processus/système de gestion des stocks. L'enregistrement est effectué en fin d'année à partir d'un inventaire physique.
41.	3.3.4	Le niveau de détail des informations communiquées sur les dépenses de projet est insuffisant.

N°	Section	Problème/lacune mentionnés dans le rapport
42.	3.3.4	Le système de planification des ressources ne permet pas l'enregistrement en temps voulu des sorties et transferts d'actifs, ce qui augmente le risque d'erreurs.
43.	3.3.4	L'établissement des rapports financiers est effectué partiellement dans le système (balance des comptes, entre autres, générée automatiquement), mais l'élaboration finale des comptes publiés se fait hors ligne.
44.	3.3.4	La Division des finances n'est actuellement pas responsable de l'établissement des rapports de gestion plus généraux ni de la prise de décisions concernant le déploiement des ressources financières.

## Appendice 4

### Renseignements communiqués par la Direction de la FAO sur les versements à titre gracieux et les cas de fraude et de présomption de fraude

#### A. Versements à titre gracieux en 2022

FAO Soudan du Sud – 172 455,31 USD à divers fournisseurs pour couvrir les factures d'évacuation sanitaire et l'hospitalisation des blessés.

Europe Assistance France SA – fournisseur 245314 – 43 884,34 USD pour l'évacuation sanitaire de deux membres du personnel de projet recrutés sur le plan national.

FAO Azerbaïdjan – 10 155,63 USD versés à des tiers pour couvrir les coûts liés à un accident de la route en Azerbaïdjan dans lequel un véhicule officiel de la FAO a été impliqué; indemnisation partielle ou totale attendue pour les dépenses engagées en 2021-2022. La demande d'indemnisation au titre de la police d'assurance responsabilité civile de l'organisation est en phase finale de traitement par l'assureur.

#### B. Cas examinés en 2020

Cas n° 1. (Présenté comme Cas n° 1 en 2022) Une enquête du Bureau de l'Inspecteur général (OIG) a révélé qu'un contrôleur tiers engagé par un bureau de pays de la FAO avait soumis des rapports frauduleux indiquant la bonne exécution d'un projet de terrain. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs. Le Service des contrats et achats (CSLP) a mené la procédure de sanction à son terme. Le fournisseur s'est vu imposer à titre de sanction une période d'exclusion de trois ans le 11 février 2022. L'affaire est classée.

Cas n° 2. (Présenté comme Cas n° 2 en 2022) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fournisseur avait présenté à la FAO des bons de livraison falsifiés portant la signature de fonctionnaires de l'Organisation pour prouver que des biens avaient été livrés, alors qu'en réalité ils ne l'avaient pas été. La valeur des biens qui n'auraient pas été livrés est d'environ 45 000 USD. Le fournisseur n'a reçu aucun paiement lié aux bons de livraison falsifiés. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs. Le Service des contrats et achats (CSLP) a mené la procédure de sanction à son terme. Le fournisseur s'est vu imposer à titre de sanction une période d'exclusion de cinq ans le 11 février 2022. L'affaire est classée.

Cas n° 3. (Présenté comme Cas n° 4 en 2022) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fournisseur avait présenté des documents frauduleux et dissimulé ses liens avec d'autres sociétés soumissionnant aux six mêmes appels d'offres de la FAO pour la fourniture d'intrants agricoles. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs. Le Service des contrats et achats (CSLP) a mené la procédure de sanction à son terme. Le fournisseur s'est vu imposer une période d'exclusion de durée indéfinie. L'affaire est classée.

Cas n° 4. (Présenté comme Cas n° 5 en 2022) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fournisseur avait présenté des documents frauduleux et dissimulé ses liens avec d'autres sociétés soumissionnant aux 10 mêmes appels d'offres de la FAO pour la fourniture de semences. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs. Le Service des contrats et achats (CSLP) a mené la procédure de sanction à son terme. Le fournisseur s'est vu imposer une période d'exclusion de durée indéfinie. L'affaire est classée.

Cas n° 5. (Présenté comme Cas n° 6 en 2022) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fournisseur avait présenté des documents frauduleux et dissimulé ses liens avec d'autres sociétés soumissionnant à un appel d'offres de la FAO pour la fourniture de semences. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs. Le Service des contrats et achats (CSLP) a mené la procédure de sanction à son terme. Le fournisseur s'est vu imposer une période d'exclusion de durée indéfinie. L'affaire est classée.



## **C. Cas examinés en 2021**

Cas n° 6. (Présenté comme Cas n° 14 en 2022) OIG a enquêté sur des allégations selon lesquelles un fonctionnaire se serait entendu avec un ancien fonctionnaire pour contourner les règles applicables en matière de ressources humaines et de passation de marchés lors de l'attribution d'un protocole d'accord à une ONG employant ce dernier. OIG a terminé son enquête et établi la véracité des faits allégués. Le fonctionnaire en question a quitté l'Organisation et une note a été ajoutée à son dossier. OIG a conclu que les éléments dont on disposait n'étaient pas suffisants pour établir que l'ONG s'était livrée à des pratiques passibles de sanctions. L'affaire est classée.

Cas n° 7. (Présenté comme Cas n° 16 en 2022) OIG a enquêté sur des allégations selon lesquelles deux fournisseurs se seraient concertés lors de la soumission de leurs offres pour des travaux de construction dans un bureau décentralisé. Aucun des deux fournisseurs n'a obtenu le contrat en question. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs. Le Service des contrats et achats (CSLP) a mené la procédure de sanction à son terme. Les fournisseurs se sont vu imposer à titre de sanction une période d'exclusion de trois ans le 29 juin 2022. L'affaire est classée.

Cas n° 8. (Présenté comme Cas n° 17 en 2022) OIG a enquêté sur des allégations selon lesquelles un fonctionnaire de la FAO ayant des responsabilités de direction aurait donné pour instruction au personnel placé sous sa supervision de créer de faux documents ou aurait participé sciemment à la création de ces faux documents afin de garantir à une personne un siège sur un vol du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies. Une mesure disciplinaire d'une semaine de suspension sans traitement a été prise à l'encontre de ce fonctionnaire. L'affaire est classée.

Cas n° 9. (Présenté comme Cas n° 19 en 2022) OIG a enquêté sur des allégations selon lesquelles un partenaire opérationnel aurait créé des documents frauduleux pour prouver que des biens avaient été correctement distribués aux bénéficiaires dans le cadre d'un projet financé par la FAO. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs. Le Service des contrats et achats (CSLP) a mené la procédure de sanction à son terme. Le partenaire s'est vu imposer à titre de sanction une période d'exclusion de deux ans le 22 mars 2022. L'affaire est désormais classée.

Cas n° 10. (Présenté comme Cas n° 20 en 2022) OIG a enquêté sur des allégations selon lesquelles un fonctionnaire de la FAO ayant des responsabilités de direction savait qu'il avait été demandé à des fonctionnaires placés sous sa supervision de créer de faux documents et avait encouragé passivement la création de ces faux documents, ou y avait participé sciemment, dans le but d'assurer à un individu une place sur un vol du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies. Une mesure disciplinaire d'une semaine de suspension sans traitement a été prise à l'encontre de ce fonctionnaire. L'affaire est classée.

Cas n° 11. (Présenté comme Cas n° 21 en 2022) OIG a enquêté sur des allégations selon lesquelles un fonctionnaire de la FAO ayant des responsabilités de direction savait qu'il avait été demandé à des fonctionnaires placés sous sa supervision de créer de faux documents et avait encouragé passivement la création de ces faux documents, ou y avait participé sciemment, dans le but d'assurer à un individu une place sur un vol du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies. Une mesure disciplinaire d'une semaine de suspension sans traitement a été prise à l'encontre de ce fonctionnaire. L'affaire est classée.

## **D. Cas examinés en 2022**

Cas n° 12. (Présenté comme Cas n° 23 en 2022) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un autre fournisseur de la FAO pour répondre à un appel d'offres d'un bureau de pays portant sur la fourniture de matériel agricole (voir le Cas n° 13 ci-dessous). OIG a demandé au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs de suspendre temporairement les deux sociétés impliquées. L'enquête se poursuit.

Cas n° 13. (Présenté comme Cas n° 24 en 2022) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un autre fournisseur de la FAO pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture d'intrants agricoles (voir Cas n° 14 ci-dessous), et selon lesquelles le même fournisseur aurait soumis des documents frauduleux dans le cadre d'un autre appel d'offres portant sur du matériel agricole (voir Cas n° 12 ci-dessus et Cas n° 14 ci-dessous). OIG a

demandé au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs de suspendre temporairement le fournisseur en question. L'enquête se poursuit.

Cas n° 14. (Présenté comme Cas n° 25 en 2022) OIG a enquêté sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un autre fournisseur (voir Cas n° 13 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture d'intrants agricoles. À l'issue de son examen, OIG a déterminé que les éléments recueillis étaient insuffisants pour corroborer les allégations. L'affaire est désormais classée.

Cas n° 15. (Présenté comme Cas n° 26 en 2022) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO aurait soumis des documents frauduleux en soumissionnant pour deux demandes d'achat différentes, et selon lesquelles le même fournisseur se serait entendu avec un autre fournisseur de la FAO en soumissionnant pour l'une des deux demandes d'achat susmentionnées (voir Cas n° 22 ci-dessous). OIG a demandé au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs de suspendre temporairement le fournisseur en question. L'enquête se poursuit.

Cas n° 16. (Présenté comme Cas n° 27 en 2022) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fournisseur de la FAO avait transmis des documents frauduleux en soumissionnant pour un appel d'offres portant sur la fourniture d'intrants agricoles. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs qui a notifié la procédure de sanction le 13 février 2023. L'affaire est en attente d'achèvement de la procédure de sanction.

Cas n° 17. (Présenté comme Cas n° 28 en 2022) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fonctionnaire de la FAO se serait entendu avec plusieurs fournisseurs pour la sélection, l'attribution et la délivrance de contrats relatifs à des produits promotionnels de la FAO (voir Cas n°s 18-25-26-27 ci-dessous), fournisseurs avec lesquels le fonctionnaire de la FAO avait des liens familiaux étroits. L'enquête se poursuit.

Cas n° 18. (Présenté comme Cas n° 29 en 2022) OIG a mené une enquête qui n'a pas permis de conclure qu'un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un fonctionnaire de la FAO (voir Cas n° 17 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture de produits promotionnels, mais qui a révélé qu'il avait manqué aux obligations qui lui étaient faites en vertu du Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs qui a notifié la procédure de sanction le 13 février 2023. L'affaire est en attente d'achèvement de la procédure de sanction.

Cas n° 19. (Présenté comme Cas n° 30 en 2022) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un autre fournisseur (voir Cas n° 20 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la construction de centres polyvalents. L'enquête se poursuit.

Cas n° 20. (Présenté comme Cas n° 31 en 2022) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un autre fournisseur (voir Cas n° 19 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la construction de centres polyvalents. L'enquête se poursuit.

Cas n° 21. (Présenté comme Cas n° 32 en 2022) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fonctionnaire se serait entendu avec un fournisseur pour l'attribution d'un contrat portant sur des travaux d'infrastructure dans le bureau d'un Représentant de la FAO. L'enquête se poursuit.

Cas n° 22. (Présenté comme Cas n° 33 en 2022) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un autre fournisseur (voir Cas n° 15 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture d'intrants agricoles. OIG a demandé au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs de suspendre temporairement le fournisseur en question. L'enquête se poursuit.

Cas n° 23. (Présenté comme Cas n° 34 en 2022) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fonctionnaire de la FAO avait transmis une fausse déclaration concernant le versement d'une allocation logement; le

montant des paiements indus s'élevait à 7 400 EUR environ. La procédure disciplinaire est en cours. Une mesure disciplinaire (renvoi pour faute) a été prise à l'encontre de ce fonctionnaire.

Cas n° 24. (Présenté comme Cas n° 35 en 2022) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fonctionnaire avait déposé une requête sous des prétextes fallacieux aux fins de délivrance d'une note verbale l'autorisant à se rendre dans un autre pays pour aller voir des membres de sa famille, et que la requête et la note verbale qui en a résulté contenaient de fausses informations. OIG a également constaté que le même fonctionnaire avait laissé entendre à tort que sa famille avait déménagé pour rejoindre son lieu d'affectation, afin d'obtenir une indemnité d'installation et d'autres prestations liées à ce déménagement. Le contrat du membre du personnel avec l'Organisation a été résilié pour des motifs disciplinaires, et la somme de 1 346 EUR a été récupérée. L'affaire est classée.

Cas n° 25. (Présenté comme Cas n° 36 en 2022) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un fonctionnaire de la FAO (voir Cas n° 17 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture de produits promotionnels. L'enquête se poursuit.

Cas n° 26. (Présenté comme Cas n° 37 en 2022) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un fonctionnaire de la FAO (voir Cas n° 17 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture de produits promotionnels. L'enquête se poursuit.

Cas n° 27. (Présenté comme Cas n° 38 en 2022) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un fonctionnaire de la FAO (voir Cas n° 17 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture de produits promotionnels. L'enquête se poursuit.

Cas n° 28. Une enquête d'OIG a révélé qu'un fonctionnaire avait utilisé de ses fonctions au sein de l'Organisation pour déclarer de manière frauduleuse avoir droit à une exonération de taxes normalement applicables lors de l'achat de biens et de services auprès de fournisseurs sur son lieu d'affectation. La procédure disciplinaire est en cours. Une mesure disciplinaire (renvoi pour faute) a été prise à l'encontre de ce fonctionnaire.

Cas n° 29. Une enquête d'OIG a révélé qu'un fonctionnaire de la FAO avait passivement permis qu'un membre du personnel placé sous sa supervision crée un faux document pour l'utiliser dans le cadre d'une déclaration de sinistre à faire au nom de l'Organisation (voir le Cas n° 30). Une mesure disciplinaire d'une semaine de suspension sans traitement a été proposée; cependant, le fonctionnaire a quitté l'Organisation avant son application effective. Une note a été ajoutée au dossier de ce fonctionnaire. L'affaire est classée.

Cas n° 30. Une enquête d'OIG a révélé qu'un fonctionnaire de la FAO avait créé un faux document pour l'utiliser dans le cadre d'une déclaration de sinistre à faire au nom de l'Organisation (voir le Cas n° 29). La procédure disciplinaire est en cours. Une mesure disciplinaire d'une semaine de suspension sans traitement a été prise à l'encontre de ce fonctionnaire.

Cas n° 31. Une enquête d'OIG a révélé que sept fournisseurs s'étaient entendus pour laisser croire que leurs offres étaient indépendantes les unes des autres, et donc en concurrence, de façon à influencer de manière indue le résultat de l'évaluation menée en vue de l'attribution des contrats. Les affaires ont été soumises au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs le 24 janvier et les 3 et 8 février 2023, qui a notifié des procédures de sanction le 13 février 2023. L'affaire est en attente d'achèvement de la procédure de sanction.

**E. Cas de présomption de fraude en cours en février 2023**

Cas n° 32. OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fonctionnaire aurait déclaré de manière frauduleuse avoir droit à une exonération de taxes normalement applicables lors de l'achat de biens et de services auprès de fournisseurs sur son lieu d'affectation.

Cas n° 33. OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fonctionnaire aurait présenté des pièces justificatives frauduleuses à l'appui de demandes d'indemnités pour frais d'études afin de recevoir des sommes plus importantes.