



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

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

Продовольствен
ная и
сельскохозяйств
енная
организация
Объединенных

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Agricultura y la
Alimentación

COMITÉ FINANCIER

Cent trente-huitième session

Rome, 21 – 25 mars 2011

**Rapport d'activité annuel du Bureau de l'Inspecteur général pour
l'année 2010**

Pour toute question concernant le contenu de ce document, veuillez vous adresser à:

M. John Fitzsimon

Inspecteur général, Bureau de l'Inspecteur général

Tél: +3906 5705 4884

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse www.fao.org

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

- L'Inspecteur général est heureux de présenter au Comité financier le rapport d'activité annuel du Bureau de l'Inspecteur général (le Bureau) pour l'année 2010, tel que soumis au Directeur général. Le rapport contient des informations sur les travaux de vérification, d'enquête et de conseil effectués par le Bureau en 2010, ainsi que sa gestion interne.
- En 2010, le Bureau a commencé à mettre en œuvre un plan de vérification renforcé établi sur la base des risques, qui est un élément clé de la réforme de l'Organisation menée dans le cadre du Plan d'action immédiate (PAI). Le plan pour 2010-2011, approuvé par le Directeur général suite à son examen par le Comité de vérification, fournit une base plus systématique pour déterminer les priorités en matière de vérification interne. Dans le cadre du plan, le Bureau examinera un certain nombre de domaines très prioritaires des activités de l'Organisation pendant l'exercice biennal actuel, et assurera une couverture plus complète des principaux risques identifiés au cours de deux exercices biennaux.
- En 2010, les domaines prioritaires ont été les suivants: la réforme du PAI; la Facilité alimentaire de l'Union européenne; la continuité des activités; la gestion de la performance et l'établissement de rapports connexes; les opérations d'urgence comprenant des examens effectués en Afghanistan, en Haïti, au Pakistan, en Iraq, au Soudan et en Somalie; la couverture extensive des opérations des bureaux décentralisés; le Centre des services communs (CSC) de Budapest; ainsi que les activités au siège. Le Bureau a aussi continué à conseiller et aider la direction générale à mettre en œuvre les principales initiatives de réforme et les processus de travail, notamment en aidant OSP à mettre en application un système de gestion des risques de l'Organisation, en coordonnant l'élaboration d'un cadre de continuité des activités dans l'ensemble de l'Organisation et en achevant une évaluation complète des risques liés à la réforme du PAI. Le Bureau a publié 65 rapports de vérification interne comprenant des examens de 54 bureaux décentralisés, ainsi que de nombreuses analyses consultatives dans des formats moins officiels. Ces rapports contenaient 824 recommandations s'adressant à des niveaux de direction divers et visant à renforcer la gestion des risques dans l'Organisation, les contrôles internes et les processus de gouvernance. La direction a accepté plus de 98 pour cent de ces recommandations.
- Comme en 2009, le nombre d'affaires ayant fait l'objet d'une enquête a augmenté de manière continue. Le Bureau estime que cette augmentation reflète ses efforts permanents pour faire mieux connaître cet aspect de son travail aux responsables et au personnel. Le Bureau a réglé 77 affaires suite à leur examen par son Unité d'enquête et publié six rapports connexes, la plupart liés aux achats. Le nombre de plaintes reçues en 2010 par l'Unité d'enquête a augmenté de 30 pour cent par rapport à 2009, et le volume d'affaires correspondant s'est accru de 42 pour cent. En 2010, le Directeur général a approuvé une politique de protection des fonctionnaires qui dénoncent les manquements dans l'Organisation et des lignes directrices relatives à la conduite des enquêtes du Bureau, qui ont été diffusées à l'ensemble du personnel au début de 2011.
- Au moment où l'Organisation entre dans une phase critique de la mise en œuvre du PAI, les travaux du Bureau visent à assurer la transparence et à appuyer les processus d'apprentissage au sein de l'Organisation. Les résultats de ses travaux indiquent qu'il reste encore beaucoup à faire pour réduire l'exposition aux risques à un niveau acceptable, mais également que la direction répond aux recommandations. Au 31 décembre 2010, la direction avait mis en œuvre 56 pour cent des recommandations formulées en 2010, 68 pour cent de celles soumises en 2009, 89 pour cent de celles publiées en 2008, et plus de 96 pour cent de toutes les recommandations formulées avant 2008 ont été mises en œuvre. D'autres efforts déployés en 2010 avec l'appui direct du Directeur général ont débouché sur une amélioration

du degré d'application de recommandations plus tardives. Des progrès ont également été accomplis pour mettre en œuvre certaines des recommandations les plus anciennes ayant un degré de priorité élevé.

- En 2010, le Bureau a continué à améliorer sa capacité et la qualité de ses prestations. En ce qui concerne le recrutement, le Bureau a pourvu neuf postes de fonctionnaires du cadre organique et un poste des services généraux au siège. À la fin de l'exercice, il était quasiment prêt à pourvoir trois vacances de poste supplémentaires dues à des promotions internes. Le Bureau a également examiné les recommandations en suspens résultant de l'examen externe de l'assurance qualité effectué en 2007 par l'Institut des vérificateurs internes. Ces recommandations portaient sur l'élaboration d'un plan d'amélioration de l'assurance qualité, la révision de son manuel de vérification interne et la mise en œuvre d'une évaluation de la performance et d'un programme de perfectionnement du personnel. Le Bureau a aussi collaboré activement avec les unités chargées du contrôle interne des autres organisations basées à Rome; à l'élaboration d'un réseau des services de vérification interne du système des Nations Unies, qui sert de forum à la coordination, la référencement et au perfectionnement professionnel; et avec le secrétariat de la Conférence des enquêteurs internationaux.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à prendre note du rapport d'activité annuel du Bureau de l'Inspecteur général pour l'année 2010.

Projet d'avis

- **Le Comité financier prend note du rapport d'activité annuel du Bureau de l'Inspecteur général pour 2010.**

TABLE DES MATIÈRES

	Paragraphes
I. Introduction	1 - 6
II. Indépendance	7
III. Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau	8
IV. Mise en œuvre du Plan de vérification fondé sur les risques	9 - 69
V. Améliorer l'intégrité	70 - 81
VI. Gestion du Bureau	82 - 103

Bureau de l'Inspecteur général

Rapport d'activité annuel 2010

Faits saillants

En 2010, le Bureau de l'Inspecteur général (le Bureau) a commencé à mettre en œuvre un plan de vérification renforcé établi sur la base des risques, qui est un élément clé de la réforme de l'Organisation menée dans le cadre du Plan d'action immédiate (PAI). Le plan pour 2010-2011, approuvé par le Directeur général suite à son examen par le Comité de vérification, fournit une base plus systématique pour déterminer les priorités en matière de vérification interne. Dans le cadre du plan, le Bureau examinera un certain nombre de domaines très prioritaires des activités de l'Organisation pendant l'exercice biennal actuel, et assurera une couverture plus complète des principaux risques identifiés au cours de deux exercices biennaux.

Dans le cadre du nouveau plan, le Bureau a effectué en 2010 un certain nombre de travaux pour appuyer les efforts de réforme de l'Organisation; examiné des opérations d'urgence, notamment la Facilité alimentaire de l'UE, ainsi que des opérations en Afghanistan, en Haïti, en Iraq, au Pakistan et au Soudan; tout en maintenant un cycle d'activités de contrôle portant sur les bureaux et programmes décentralisés, le Centre des services communs (CSC) de Budapest, ainsi que les opérations de la FAO au Siège. Le Bureau a publié 65 rapports de vérification interne comprenant des examens de 54 bureaux décentralisés, ainsi que de nombreuses analyses consultatives dans des formats moins officiels. Ces rapports contenaient 824 recommandations s'adressant à des niveaux de direction divers et visant à renforcer la gestion des risques dans l'Organisation, les contrôles internes et les processus de gouvernance. La direction a accepté plus de 98 pour cent de ces recommandations.

Le Bureau a réglé 77 affaires suite à leur examen par son Unité d'enquête et publié six rapports connexes, la plupart liés aux achats. Le nombre de plaintes reçues en 2010 par l'Unité d'enquête a augmenté de 30 pour cent par rapport à 2009, et le volume d'affaires correspondant s'est accru de 42 pour cent. Cette augmentation constante est vraisemblablement due aux efforts déployés depuis l'établissement d'une Unité d'enquête spécialisée. En 2010, le Directeur général a approuvé une politique de protection des fonctionnaires qui dénoncent les manquements dans l'Organisation et des lignes directrices relatives à la conduite des enquêtes du Bureau, qui ont été diffusées à l'ensemble du personnel au début de 2011. Le Bureau coopère avec la direction pour renforcer d'autres éléments du cadre d'intégrité de l'Organisation.

Durant 2010, le Bureau a continué à aider la direction à mettre en œuvre le PAI. Outre son travail de fond consistant à examiner l'adéquation des contrôles qui s'appliquent aux processus de décentralisation de l'Organisation dans les bureaux nationaux, sous-régionaux et régionaux et à fournir des avis en tant que membre du Groupe d'appui à la réforme, le Bureau:

- A effectué, à la demande de la direction, une évaluation approfondie des risques du programme de réforme du PAI. Conduite sous la forme d'une auto-évaluation encadrée, cette évaluation a conclu que des lacunes importantes existaient dans la structure de gouvernance au niveau du projet et du programme du PAI, et proposé des mesures pour réduire la probabilité que les réformes portent préjudice à la FAO, et faire en sorte que les avantages obtenus correspondent aux investissements consentis. Comme indiqué au Comité de la Conférence pour le suivi de l'Évaluation externe indépendante (CoC-EEI), la direction a répondu rapidement aux questions soulevées par le rapport. Le Bureau fournira des avis à la direction en 2011 concernant les progrès accomplis dans la mise en place des mesures restantes.
- A détaché un fonctionnaire principal pendant la deuxième moitié de 2010 pour faire office de directeur de projet intérimaire en vue de l'introduction de la gestion des risques au sein de l'Organisation (projet 12 du PAI), jusqu'à ce que le Bureau de la Stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) ait recruté les ressources adéquates. Le Bureau a aussi contribué à aider OSP en matière de conseil d'expert et démontré les

avantages de la gestion des risques dans l'organisation pendant l'évaluation des risques liés au PAI.

- A coordonné, à la demande de la direction générale, la première phase d'un projet de gestion de la continuité des activités de l'Organisation. Lancé en novembre 2010 en réponse à l'examen effectué antérieurement par le Bureau dans ce domaine, le projet, dans sa phase initiale, débouchera sur l'élaboration d'un cadre de continuité des activités pour l'Organisation. Des liens sont établis avec le point de contact spécialisé dans ce domaine à New York afin de s'assurer que le cadre élaboré tire parti de l'expérience accumulée au sein du système des Nations Unies.

Au moment où l'Organisation entre dans une phase critique de la mise en œuvre du PAI, les travaux du Bureau visent à assurer la transparence et à appuyer les processus d'apprentissage au sein de l'Organisation. Les résultats de ses travaux indiquent qu'il reste encore beaucoup à faire pour réduire l'exposition aux risques à un niveau acceptable, mais également que la direction répond aux recommandations. Au 31 décembre 2010, la direction avait mis en œuvre 56 pour cent des recommandations formulées en 2010, 68 pour cent de celles soumises en 2009, 89 pour cent de celles publiées en 2008, et plus de 96 pour cent de toutes les recommandations formulées avant 2008 ont été mises en œuvre. D'autres efforts déployés en 2010 avec l'appui direct du Directeur général ont débouché sur une amélioration du degré d'application de recommandations plus tardives. Des progrès ont également été accomplis pour mettre en œuvre certaines des recommandations les plus anciennes ayant un degré de priorité élevé.

En 2010, le Bureau a continué à améliorer sa capacité et la qualité de ses prestations. Au début de l'année, il comptait des vacances de postes pour neuf fonctionnaires du cadre organique et un poste des services généraux au siège. Tous, sauf un, avaient été pourvus en décembre 2010, et le Bureau était quasiment prêt à pourvoir trois vacances de poste supplémentaires dues à des promotions internes. Il a tenu compte des recommandations en suspens résultant de l'examen externe de l'assurance qualité effectué en 2007, notamment en élaborant un plan d'amélioration de l'assurance qualité, en révisant son manuel de vérification interne et en mettant en œuvre un programme de perfectionnement du personnel et d'évaluation de la performance. Le Bureau a aussi collaboré activement avec les unités chargées du contrôle interne des autres organisations basées à Rome; à l'élaboration d'un réseau des services de vérification interne du système des Nations Unies, qui sert de forum à la coordination, à l'analyse comparative et au perfectionnement professionnel; et coopéré avec le secrétariat de la Conférence des enquêteurs internationaux.

Le Bureau tient à adresser ses remerciements aux fonctionnaires de tous niveaux et aux membres de la direction qu'il a contactés dans le cadre de son travail pour leur soutien, leurs réponses utiles, leur coopération et leur aide tout au long de l'année.

I. Introduction

Généralités

1. Le présent rapport au Directeur général fait la synthèse des activités de contrôle du bureau de l'Inspecteur général (le Bureau) au cours de l'année 2010. Conformément aux modalités de contrôle de l'Organisation, il est également mis à la disposition du Comité de vérification et du Comité financier de la FAO.

Mandat et mission

2. Le Bureau est responsable de la vérification interne, dont le suivi et l'évaluation de la conformité et de l'efficacité du système de contrôle interne, la gestion du risque, la gestion financière et l'utilisation des ressources de l'Organisation. Il est également chargé des enquêtes sur les cas d'inconduite et de fraude. La Charte du Bureau fait l'objet de l'annexe A du Manuel administratif de la FAO (section 146).

3. Avec le Bureau de l'évaluation (OED), le Bureau couvre l'ensemble des contrôles internes de l'Organisation. Le Commissaire aux comptes, avec lequel il coopère, assure un contrôle externe complémentaire.

4. Le Bureau fournit au Directeur général et aux responsables des fonctions et programmes examinés, des analyses, recommandations, conseils et informations concernant les activités considérées. Il s'attache à identifier les moyens d'améliorer l'efficacité et l'économie des opérations tout en assurant un contrôle à un coût raisonnable. Il veille également à ce que les activités de la FAO ne soient pas entachées par la corruption ou la fraude et propose des initiatives pour renforcer l'intégrité des opérations de l'Organisation.

5. Dans le cadre de ses travaux de vérification interne, le Bureau applique les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, promulguée par l'Institut des auditeurs internes (IIA), l'organisme international compétent en la matière. Dans ses enquêtes, il applique les Lignes directrices uniformes en matière d'enquête adoptées par la Conférence des enquêteurs internationaux du Système des Nations Unies et les institutions financières multilatérales. Il s'appuie pour cela sur un Manuel de vérification des comptes et des directives pour les enquêtes administratives internes.

6. Le Directeur général et l'Inspecteur général reçoivent des avis indépendants sur l'efficacité – notamment la pertinence et la qualité – des fonctions d'enquête et de vérification interne du Bureau de la part d'un Comité de vérification composé d'experts de la vérification des comptes et/ou des enquêtes qui sont totalement extérieurs à l'Organisation. Le mandat de ce Comité fait l'objet de l'annexe C du Manuel administratif (section 146).

II. Indépendance

7. Durant 2010, le Bureau a conduit ses activités professionnelles en toute indépendance au sein de l'Organisation. Ses vérifications ou ses enquêtes n'ont fait l'objet d'aucune restriction.

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

8. La Charte du Bureau prévoit qu'à la discrétion de l'Inspecteur général, tout rapport de vérification ou toute autre question peut être communiqué au Comité financier, avec les observations du Directeur général, et mis à la disposition d'autres États Membres intéressés. Aucun rapport de ce type, autre que le rapport annuel, n'a été présenté en 2010.

IV. Mise en œuvre d'un plan de vérification fondé sur les risques

A. Élaboration et mise en œuvre d'un plan de vérification général fondé sur les risques pour 2010-2011

9. Pour s'ajuster à l'évolution des normes de l'IIA et donner suite à l'action 2.91 du PAI, le Bureau a commencé à mettre en œuvre un plan de vérification fondé sur les risques pour l'exercice biennal 2010-2011. Ce plan a été approuvé par le Comité de vérification et entériné par le Directeur général au début de 2010. Le processus de mise en œuvre de ce plan permettra une détermination plus systématique des priorités de vérification interne. Tous les principaux domaines des risques organisationnels pourront être ainsi couverts en continu sur deux ou plusieurs exercices. En planifiant son action en fonction des risques, le Bureau sera mieux à même de fournir l'assurance d'une gestion acceptable des principaux risques organisationnels et de procéder, s'il y a lieu, aux améliorations nécessaires. Le plan de travail biennal tient compte des contributions de la direction et des suggestions formulées par le Comité de vérification. La réalisation de ce plan fait désormais l'objet d'un suivi dans le nouveau cadre de gestion axé sur les résultats de l'Organisation.

10. Dans l'idéal, tout plan de vérification fondé sur les risques devrait reposer sur une évaluation des risques décidée par la direction à l'échelle de l'Organisation. Or en 2010, celle-ci commençait à mettre en œuvre l'initiative de gestion des risques dans le cadre du PAI. Le Bureau a donc fait preuve de pragmatisme pour élaborer son plan 2010-2011 et diriger la première évaluation des risques à l'échelle de l'organisation. En utilisant les résultats de ce travail ainsi que les contributions de la direction, par exemple les ateliers sur les risques conduits par le cabinet de conseil Deloitte et les données sur les risques enregistrées dans le Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution (PIRES), le Bureau a produit un inventaire des risques qui lui a servi de base pour élaborer son plan de vérification fondé sur les risques.

11. Lorsque la mise en œuvre de l'initiative de gestion des risques dans l'Organisation aura progressé, le Bureau modifiera son approche et utilisera les résultats des auto-évaluations des risques conduites par la direction pour compléter sa propre analyse professionnelle.

12. Le Bureau a utilisé l'inventaire qu'il avait préparé pour identifier, évaluer, classer par ordre de priorité et sélectionner ceux qui figureront dans le plan de vérification pour 2010-2011. En 2010, le Bureau a traité 21 risques de niveau élevé et 29 risques de niveau moyen (annexe A i)) et les résultats ont été présentés dans 65 rapports de vérification (annexe A ii)).

13. Bien que certains postes vacants aient pris plus de temps que prévu pour être pourvus, le Bureau a réalisé une grande partie du plan de 2010-2011 et espère achever complètement la couverture prévue pour l'exercice biennal d'ici à la fin de 2011. Durant 2010, le Bureau a publié 65 rapports de vérification concernant des unités opérationnelles de l'Organisation, dont 54 examens des bureaux décentralisés. Ces rapports ont fourni à la direction 824 recommandations à divers niveaux visant à renforcer la gestion des risques de l'Organisation, les contrôles internes et les processus de gouvernance. La direction en a accepté plus de 98 pour cent. Elle a donc produit un compte rendu positif dans l'examen à mi-parcours réalisé dans le cadre de la gestion axée sur les résultats.

14. Les domaines prioritaires en 2010 ont été la réforme du PAI, la Facilité alimentaire de l'Union européenne, la continuité des activités, la gestion des performances et l'établissement de rapports connexes, les opérations des bureaux décentralisés (notamment des examens en Haïti, au Soudan et en Somalie) et le Centre des services communs de Budapest. Le Bureau a également continué à conseiller et aider la direction générale à mettre en œuvre les principales initiatives de réforme et les processus de travail tels que la gestion des risques de l'organisation et, suite au travail de vérification effectué sur ce thème en 2010, à élaborer le cadre de continuité des

opérations à l'échelle de l'Organisation. Des synthèses de chacun des examens les plus pertinents effectués d'ici à la fin de 2010 sont présentées en détail ci-dessous.

Vérifications au Siège

Gestion de la continuité des activités

15. En 2010, le Bureau a effectué un examen de la gestion de la continuité des activités de l'Organisation pour s'assurer qu'elle est en mesure de répondre aux accidents, catastrophes, urgences et/ou menaces sans interruption ou blocage de ses principales activités. L'examen comprenait un suivi de l'examen de 2002 sur le Plan de reprise des activités d'information après sinistre, mais en englobant tous les aspects d'une gestion de la continuité des activités à l'échelle d'une organisation (incluant des aspects opérationnels non liés à l'information).

16. La vérification a permis de conclure que, à l'exception des plans de gestion de la continuité des activités élaborés pour la situation d'urgence liées à la grippe pandémique, la FAO n'a pas encore élaboré et mis en œuvre un programme de gestion de la continuité des activités à l'échelle de l'organisation. Le Bureau reconnaît que depuis 2002, certaines améliorations ont été apportées au domaine des technologies de l'information mais qu'ils sont insuffisants. En outre, plusieurs unités du Siège ont mis en place des dispositifs spécifiques de gestion de la continuité des activités mais ils sont en général informels, incomplets et ne sont pas le fruit d'une évaluation systématique des risques. Ces initiatives isolées ne seraient pas en mesure d'assurer la continuité des principales activités si une catastrophe, une situation d'urgence et/ou une menace de grande ampleur se produisait au Siège. La vérification a par ailleurs permis de conclure que la situation sur le terrain est moins définie, d'autant que l'importance d'élaborer des plans de gestion des imprévus ou de la continuité y est sous-estimée et que l'appui du Siège en la matière est insuffisant, notamment en ce qui concerne certains aspects de la reprise des activités d'information après sinistre. Par exemple, les bureaux de projet n'ont pas d'instructions pour procéder à des sauvegardes régulières des informations.

17. La direction a répondu rapidement au rapport publié afin d'établir un groupe de travail dont l'objectif principal sera de produire une version définitive d'un cadre de gestion de la continuité à l'échelle de l'Organisation au début de 2011. Les initiatives existantes seraient ensuite alignées et mises à niveau, et d'autres mesures feraient l'objet d'une action prioritaire, conformément à ce cadre. Le Bureau fournit des ressources en personnel pour la coordination du groupe de travail. Celui-ci coopère avec le point de contact de New York en matière de gestion de la continuité des activités afin que le cadre tire parti de l'expérience acquise au sein du système des Nations Unies.

Examen opérationnel du Centre des services communs – pôle de Budapest

18. Le Centre des services communs (CSS) fournit des services administratifs à l'Organisation dans les domaines suivants: finances-comptes créditeurs, créances et fournisseurs, ressources humaines, appui au système administratif (TI), voyages, achats et immobilisation. Les objectifs de l'examen étaient les suivants: i) évaluer l'efficacité du CSS en matière de service à la clientèle, notamment en examinant la gestion et les résultats des accords sur les niveaux de service; ii) évaluer l'adéquation des contrôles internes des activités; et iii) identifier les possibilités de simplifier les procédures.

19. Compte tenu de sa mise en service récente et du fait que la plupart des fonctionnaires recrutés sont encore peu familiarisés avec la FAO ou le système des Nations Unies, le Bureau a conclu que les résultats du CSS sur le plan du service à la clientèle étaient positifs. Il a aussi salué l'initiative du CSS d'introduire des accords sur les niveaux de service et de conduire des enquêtes sur la satisfaction des clients. Le Bureau a cependant identifié un certain nombre de domaines où des changements pourraient améliorer les opérations. Il a par exemple estimé que la définition et la mise en œuvre des accords sur les niveaux de service comportaient plusieurs lacunes et que la structure de l'enquête ne permettait pas d'évaluer pleinement les besoins des clients. Le Bureau a relevé également de nombreuses erreurs de traitement qui semblent être le résultat d'un manque

de formation du personnel et pourraient être facilement évitées. Par ailleurs, bien que des contrôles internes de la plupart des processus administratifs aient été généralement établis et fonctionnent correctement, certains, notamment ceux liés aux ressources humaines hors personnel, exigent d'être renforcés. Le Bureau a enfin identifié plusieurs possibilités de simplifier les processus en éliminant des étapes inutiles dans certains flux de travaux.

Inventaire du Groupement d'achat du personnel et passation par pertes et profits

20. Le Bureau a procédé à un examen en vue: i) de faire rapport sur l'inventaire de fin d'exercice du Groupement d'achat du personnel observé par le Bureau dans le cadre d'un engagement de procédure convenu effectué conformément à la norme internationale de services connexes; et ii) de déterminer si les passations par pertes et profits effectués par le Groupement d'achat étaient précises et conformes aux procédures établies et si la direction avait envisagé la possibilité de recouvrer certaines créances auprès des fournisseurs ou des compagnies d'assurance.

21. Les résultats ont été satisfaisants. Cependant, le Bureau a recommandé que la pratique du remboursement d'articles en fin de vie ou endommagés établie entre l'unité chargée des achats et certains fournisseurs fasse l'objet de justificatifs documentaires et soit communiquée au magasin afin d'établir une distinction plus juste entre les articles qui doivent être passés par pertes et profits et ceux qui doivent être remboursés. En outre, le Bureau a noté que certaines recommandations antérieures du Bureau visant à renforcer le contrôle de l'inventaire, à réduire les pertes et à améliorer l'unité chargée de la comptabilité n'avaient pas été complètement mises en œuvre.

Examen de l'accord de publication

22. À la demande de la direction générale, le Bureau a examiné la procédure appliquée pour publier une publication technique. Le Bureau a conclu que les politiques de la FAO concernant les publications étaient obsolètes et que les exigences applicables aux diverses modalités de publication n'étaient pas claires. Il a recommandé que la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications procède à un examen complet des politiques et des procédures de publication de la FAO en vue de traiter ce point.

Examens des bureaux décentralisés

23. Une part importante des activités du Bureau continue d'être axée sur le réseau des bureaux décentralisés, qui représente plus de 65 pour cent des dépenses de l'Organisation. Le Bureau a ciblé plusieurs domaines à haut risque à examiner aux trois niveaux de décentralisation (national, sous-régional et régional). Les domaines prioritaires ont concerné notamment la Facilité alimentaire de l'UE, d'autres opérations d'urgence (y compris Haïti, le Soudan et l'Afghanistan), les opérations administratives et financières des bureaux et l'incidence de la décentralisation sur les opérations conduites dans les pays. Des examens complets et des examens plus ciblés des opérations administratives et financières des bureaux décentralisés ont été effectués ainsi que des rapports de synthèses sur les principaux thèmes examinés lors des vérifications de chaque bureau.

24. Durant 2010, le Bureau a publié 60 rapports de vérification liés aux examens conduits dans 54 pays, y compris un bureau régional (RO), cinq bureaux sous-régionaux (SRO) et 48 bureaux de pays. Ces rapports contenaient plus de 790 recommandations concernant le niveau local, voire, dans certains cas, le siège en vue d'améliorer les opérations concernant les projets et les programmes exécutés dans les bureaux décentralisés. La direction a accepté plus de 98 pour cent des recommandations et elle a déjà pris des mesures appropriées pour appliquer pleinement plus de 55 pour cent d'entre elles d'ici à la fin de 2010. La plupart des recommandations portaient sur l'amélioration des contrôles et des processus relatifs au budget, à la gestion financière, aux achats, à la gestion des programmes et projets, aux ressources humaines et aux rapports adressés aux bailleurs de fonds. Une synthèse des résultats de ces rapports est présentée ci-dessous.

25. Six rapports de synthèse publiés au début de 2010 présentaient les résultats liés aux principaux risques identifiés par le Bureau à l'échelle de l'Organisation lors de ses vérifications de 2009 et contenaient 44 recommandations. Ces rapports de synthèses concernaient:

- i) l'efficacité et l'efficience des bureaux décentralisés dans l'élaboration, la promotion, le contrôle et la mise en œuvre des priorités et des stratégies convenues à leurs niveaux respectifs;
- ii) l'efficacité de l'exécution des projets, de la gestion des projets liés ou non à des situations d'urgence, et des projets du PCT exécutés dans le cadre de l'Initiative contre la flambée des prix alimentaires; iii) les opérations des bureaux sous-régionaux; et iv) un examen des processus que le Siège a mis en œuvre pour faire en sorte que les priorités identifiées par les bureaux décentralisés soient incorporés dans le Programme de travail et budget de l'Organisation.

Mise en œuvre des projets non liés à des situations d'urgence

26. La plupart des projets non liés à des situations d'urgence ont connu des retards d'exécution qui les ont empêchés d'atteindre pleinement les objectifs planifiés. Les responsables des projets ont souvent résolu les problèmes en ajustant les objectifs ou en cherchant à prolonger les délais. Le Bureau a estimé que les retards étaient souvent causés par des problèmes qui auraient dû ou pu être résolus pendant les phases de formulation et de planification des projets. À cet égard, le nombre et l'ampleur des retards et d'autres exceptions par rapport aux budgets et calendriers prévus pourraient être réduits si l'Organisation identifiait les motifs de ces exceptions et utilisait ces informations dans l'élaboration des projets futurs.

27. Globalement, le Bureau a également estimé que le suivi des projets et l'établissement des rapports corrélés devaient être renforcés. Par exemple, bien que l'un des objectifs du cadre logique soit d'améliorer la mesure des résultats, les vérificateurs n'ont pas relevé d'indicateurs de résultats dans les documents de projet. En outre, lorsque les indicateurs étaient disponibles, les projets ne comprenaient pas les renseignements suffisants pour que leurs résultats puissent être évalués. Enfin, les recommandations et les corrections proposées découlant des rapports d'appui technique et d'avancement de projet n'étaient pas souvent intégrées et les actions qui en résultaient n'étaient pas définies dans des documents, ce qui ne permettait pas d'en assurer le suivi systématique et d'appliquer une gestion responsable.

Mise en œuvre des projets liés à des situations d'urgence

28. Cette vérification complétait l'évaluation effectuée par OED des capacités opérationnelles de la FAO en matière d'urgence, laquelle a été publiée en février 2010. La vérification a porté sur les processus de mise en œuvre des projets, notamment l'exécution, la planification, l'établissement de rapports, l'évaluation des coûts, la gestion comptable et la dotation en effectifs des projets. Les deux rapports invitent la FAO à améliorer la planification des activités d'urgence et à dispenser une formation spécifique au personnel récemment recruté. Le Bureau et OED ont coordonné leurs travaux pendant l'évaluation et la vérification respectives.

29. Dans l'ensemble, la mise en œuvre, la gestion et l'exécution des projets d'urgence conduits par TCE et les Unités des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination au niveau des pays ont été satisfaisantes dans les domaines soumis à la vérification. Cependant, le Bureau a recommandé des mesures pour aider l'Organisation à réduire le nombre et l'ampleur des retards observés dans la mise en œuvre des projets, à diminuer le nombre de changements apportés aux plans d'exécution et à améliorer l'actualité et la précision des informations communiquées aux bailleurs de fonds sur la mise en œuvre des projets. Ces mesures sont les suivantes:

- mettre davantage l'accent sur la planification des activités d'urgence au niveau des bureaux de pays;
- procéder à une évaluation des risques à l'échelon national;
- établir un système de suivi des rapports établis par les bureaux de pays sur la mise en œuvre des projets;

- établir des budgets appropriés et répartir les dépenses communes entre les projets en cours.

Mise en œuvre des projets du PCT exécutés dans le cadre l'Initiative contre la flambée des prix des denrées alimentaires

30. Dans l'ensemble, le Bureau a conclu que la structure de gestion de l'Initiative de lutte contre la flambée des prix alimentaires était saine mais que les bureaux qui exécutaient ces projets ne disposaient pas de critères fiables pour déterminer l'admissibilité des bénéficiaires des intrants distribués et n'assuraient pas le suivi de la distribution de ces derniers. En outre, la structure de budget forfaitaire ne fournissait pas les ressources nécessaires pour résoudre ces problèmes.

31. Le Bureau a estimé que la nature urgente du programme lié à l'Initiative de lutte contre la flambée des prix alimentaires montrait également les limites des réglementations de la FAO concernant les achats. Il a noté à cet égard que plusieurs actions conduites ne respectaient pas les prescriptions de la FAO concernant les pratiques d'achat, notamment la participation de contreparties gouvernementales aux décisions d'achats, des achats effectués dans des conditions non concurrentielles, et l'utilisation de spécifications techniques inappropriées. Le Bureau a soumis à la direction un certain nombre de recommandations visant à corriger ces faiblesses observées dans le cadre de la Facilité alimentaire de l'UE.

Adéquation des processus mis en œuvre au Siège pour intégrer les priorités des bureaux décentralisés dans le PTB

32. Le principal objectif de l'examen était d'évaluer si les processus appliqués au Siège reconnaissaient, classaient par ordre de priorité et incorporaient les priorités identifiées par les bureaux décentralisés dans le Programme de travail et budget à l'échelle de l'Organisation. Cet examen est une synthèse des travaux réalisés par le Bureau en la matière dans les bureaux décentralisés en 2008 et 2009.

33. Le Bureau a noté que la FAO avait pris des mesures importantes pour s'assurer que les contributions des bureaux décentralisés soient incluses dans le PTB. Cependant, compte tenu de l'état actuel du cadre de planification, le Bureau a noté un certain nombre de domaines dans lesquels ce processus doit être renforcé pour que les priorités des bureaux décentralisés soient systématiquement et équitablement incorporées dans le PTB. Il faudrait en effet:

- fournir des lignes directrices aux bureaux décentralisés pour appuyer les processus d'identification et d'incorporation des priorités;
- faire participer les bureaux décentralisés au processus d'élaboration des résultats organisationnels;
- inclure les représentations de la FAO dans le processus de planification à l'échelle de l'Organisation;
- améliorer les mécanismes d'affectation équitable des résultats obtenus à toutes les unités contributives;
- améliorer les divers outils et fonctionnalités fournis par le système PIREs.

Efficiences et efficacité des bureaux sous-régionaux dans l'exercice de leurs fonctions essentielles

34. Notant que la plupart des bureaux sous-régionaux sont relativement nouveaux, ayant commencé leurs activités entre 2006 et 2008, et que le processus de réforme a des incidences importantes sur la structure décentralisée, le Bureau a conclu que l'Organisation avait pris des mesures initiales raisonnables pour que les bureaux sous-régionaux assument les fonctions essentielles pour lesquelles ils avaient été établis. Il a cependant identifié un certain nombre de domaines au niveau de l'Organisation qui devraient être renforcés afin de permettre aux bureaux sous-régionaux d'assumer pleinement leurs rôles et responsabilités, en particulier:

- les processus de planification devraient être renforcés afin que les principales parties prenantes participent à l'élaboration des stratégies et des priorités sous-régionales, et que celles-ci soient mieux intégrées dans celles de la région concernée;
- le suivi et la mesure des résultats des bureaux sous-régionaux doivent être améliorés;
- les coordonnateurs sous-régionaux ne devraient pas être surchargés par des fonctions multiples sans rapport avec leur rôle de chef d'un bureau sous-régional;
- des normes d'établissement de rapports appropriés pour les bureaux sous-régionaux devaient être élaborées et mises en œuvre.

Identification et gestion des actions prioritaires dans les représentations de la FAO

35. Le Bureau a vérifié que les représentations exécutaient correctement leurs responsabilités consistant à identifier et à gérer les priorités au niveau du pays et étudié les arrangements actuels concernant l'évaluation des résultats des représentants de la FAO (FAOR).

36. Les FAOR préparent un plan d'action annuel mais tous n'ont pas appliqué les principes du Cadre national des priorités à moyen terme. Les principales contraintes qui pèsent sur le processus de définition des priorités des FAOR sont le manque de réflexion et de positionnement stratégique, la faiblesse des capacités de planification et la ressources limitées. L'Organisation doit donc fournir aux FAOR des lignes directrices pour qu'ils adoptent un axe stratégique au niveau national afin d'établir des liens plus étroits avec les stratégies et objectifs organisationnels et de fournir un appui technique systématique et renforcé au processus de planification au niveau des pays.

37. La faible capacité des FAOR de mobiliser des ressources, des structures d'effectifs insuffisantes pour assurer une mise en œuvre efficace, un contrôle et un suivi efficaces des projets, le manque de ressources financières affectées au titre du Programme ordinaire pour couvrir les dépenses de fonctionnement et les difficultés à obtenir un appui technique auprès d'autres unités de la FAO sont autant de facteurs qui ont réduit l'efficacité et l'efficacités des FAOR et les ont empêchés d'assumer pleinement leurs responsabilités. Il est nécessaire de mettre en place des mécanismes institutionnels qui appuient les responsabilités qui ont été dévolues aux FAOR afin d'améliorer leur efficacité opérationnelle.

38. Comme indiqué dans leur mandat, les FAOR sont tenus d'assumer plusieurs rôles. Il n'existe pas cependant de critères de performance objectifs pour évaluer la manière dont ils accomplissent leurs tâches. La décentralisation étant encore un processus en évolution, on peut s'attendre à ce que le Bureau d'appui à la décentralisation (OSD) élabore des indicateurs de résultats précis et mesurables pouvant être utilisés pour évaluer objectivement les FAOR et que ces indicateurs figureront dans un cadre des responsabilités.

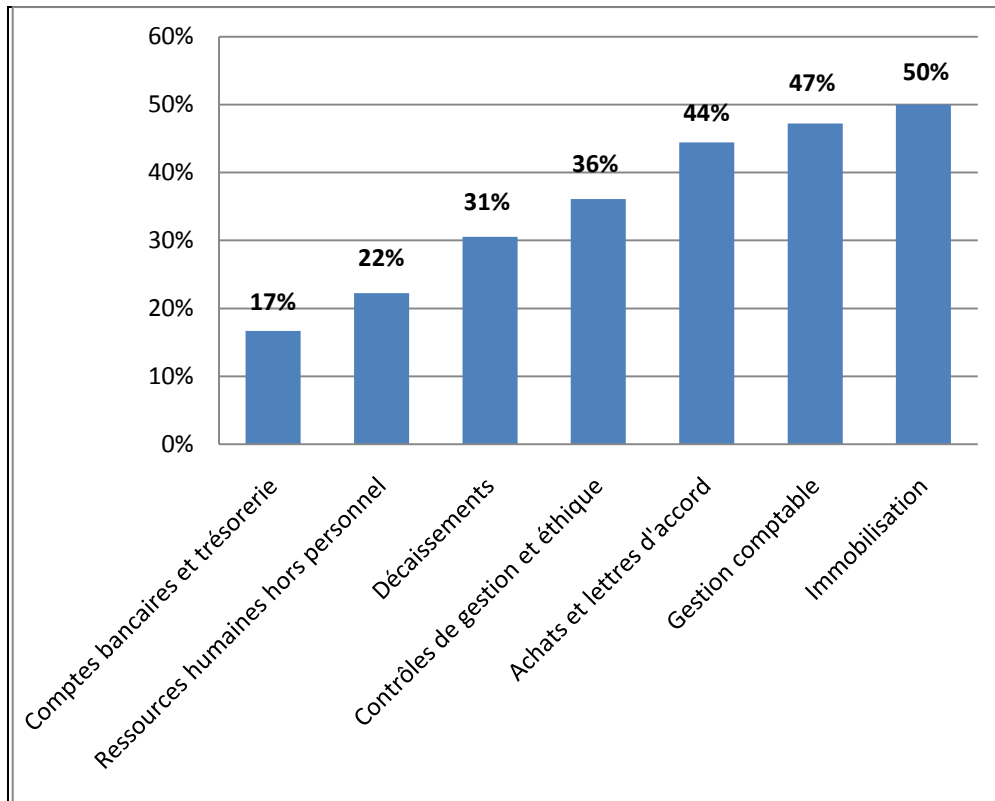
Examens des bureaux décentralisés axés sur la finance et l'administration

39. Le Bureau a effectué un grand nombre d'examens des bureaux décentralisés qui ont porté sur les opérations administratives et financières, notamment sur le degré d'adhésion d'un bureau aux contrôles que l'Organisation a mis en place pour gérer les principaux risques administratifs et financiers associés au budget, aux achats, aux décaissements, aux rapports et aux états financiers, à la gestion des actifs, à l'éthique, etc. Ces vérifications ont été structurées pour remplacer les examens précédemment effectués jusqu'en 2009 dans le cadre de l'ancien Programme de vérification à l'échelle locale administré par la Division des finances (CSF). La portée de ces vérifications effectuées dans les bureaux décentralisés a été élargie et la présentation des rapports connexes a été améliorée afin d'accroître la valeur ajoutée et la cohérence de cet aspect du contrôle.

40. En 2010, le Bureau a publié 36 rapports de vérification concernant l'administration et la gestion financière des bureaux décentralisés et présenté 538 recommandations pour améliorer les contrôles administratifs et financiers. Toutes les régions ont été représentées dans les 36 bureaux

examinés. Comme l'illustre la figure 1 ci-dessous, ces vérifications ont identifié des insuffisances de contrôles importantes dans les sept domaines ayant fait l'objet d'une vérification.

Figure 1 – Insuffisances des contrôles dans les rapports de vérification de l'administration et de la gestion financière



41. Les principales lacunes des contrôles étaient réparties inégalement entre les bureaux examinés et concernaient les domaines de vérification suivants:

Contrôles de la gestion et éthique

- Le suivi financier et budgétaire, médiocre, a souvent débouché sur un dépassement des crédits alloués et une utilisation incorrecte des ressources.
- Les limites des délégations de pouvoir ont été mal appliquées, notamment en ce qui concerne les lettres d'accord.
- Les lignes de compte rendu et les descriptions de poste n'étaient pas mises à jour d'une manière cohérente.
- L'analyse des risques locaux de fraude et la discussion des valeurs éthiques avec le personnel.
- L'utilisation des actifs officiels, notamment en ce qui concerne les dépenses liées à l'usage des véhicules, n'était pas contrôlée correctement.

Gestion comptable

- Les états financiers étaient souvent imprécis et inexacts, les dépenses étant fréquemment imputées aux mauvais comptes principaux, notamment pour les contrats, l'achat de matériel durable et les dépenses générales de fonctionnement. Il était fait un usage excessif des comptes subsidiaires, en particulier le compte générique 6152 (divers GOE).
- Les ajustements comptables étaient effectués sans examen et approbation préalables et, dans de nombreux cas, sans justification documentaire.

- Les lignes directrices concernant les engagements non liquidés n'étaient pas respectées comme il convient, de sorte que tous les engagements non liquidés à la fin de l'exercice n'ont pas été communiqués au Siège.

Immobilisations

- Les vérifications des immobilisations en fin d'exercice et leur rapprochement avec les relevés du Siège n'étaient pas systématiquement effectués et les liquidations d'actifs n'étaient ni contrôlés suffisamment ni notifiés rapidement au Siège.

Achats et lettres d'accord

- Le personnel n'était pas formé d'une manière cohérente sur la version révisée des règles en matière d'achats (section 502 du Manuel sur l'achat de travaux et services), d'où une justification documentaire insuffisante et un manque de planification des achats.
- La séparation des tâches n'était pas adéquate dans le cycle d'achats.
- La justification documentaire des décisions adoptées concernant le choix des organisations bénéficiant de lettres d'accord n'était pas toujours suffisante.

Comptes bancaires et de trésorerie

- Les comptes bancaires et de trésorerie n'étaient pas toujours approuvés par le siège.

Décaissements

- La livraison de biens ou de services hors site n'était pas systématiquement attestée par les pièces justificatives requises.
- Le suivi insuffisant des avances se solde souvent par le non remboursement ou le remboursement tardif des avances consenties au personnel.
- La séparation des tâches dans le cycle de décaissement n'était pas adéquate.
- Les pièces justificatives à l'appui des paiements étaient souvent insuffisantes.

Ressources humaines hors personnel

- Les dossiers de personnel étaient souvent incomplets.
- Le recrutement de ressources humaines hors personnel n'était pas toujours transparent et concurrentiel, et les résultats des personnes recrutées n'étaient pas systématiquement évalués.
- Les déductions des paiements au titre de l'assurance médicale des ressources humaines hors personnel n'étaient pas correctement et systématiquement appliquées.

42. On peut imputer ces lacunes à plusieurs causes fondamentales notamment le manque de directives ou de supervision du siège, un environnement de contrôle déficient dans les bureaux respectifs, des fonctions administratives manquant de personnel, l'absence d'une structure appropriée (par exemple des lignes de compte rendu claires) et de délimitation des pouvoirs entre les bureaux, et un manque de formation et de supervision du personnel. Au titre des satisfactions, on notera que le Service des contrats et achats (CSAP) a révisé la section 502 du Manuel, démarré un programme intensif de formation du personnel de terrain dans la nouvelle section du Manuel, et lancé un cours en ligne sur les achats. Ces efforts devraient contribuer à corriger les lacunes identifiées dans les vérifications des procédures d'achat.

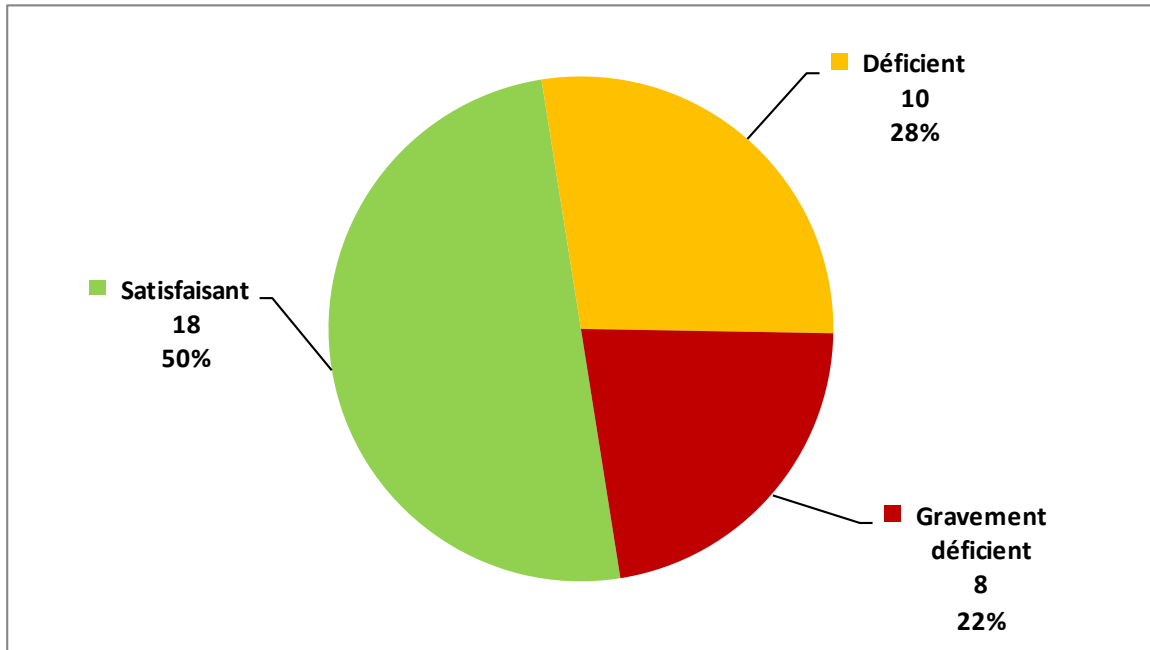
43. Afin de mieux aider la direction à corriger ces lacunes, le Bureau a élaboré un système pour évaluer et mesurer les résultats globaux des bureaux d'une manière cohérente. Les 36 bureaux de pays examinés ont été groupés et mesurés en utilisant les critères suivants:

- Satisfaisant (vert): la plupart des contrôles requis sont présents et appliqués efficacement. Les contrôles qui sont absents ou ne sont pas appliqués efficacement ne créent pas une insuffisance matérielle dans le système de contrôle interne de la Représentation.
- Déficient (jaune): la plupart des contrôles requis sont présents ou fonctionnent efficacement. Les contrôles qui sont absents ou ne sont pas appliqués efficacement créent une insuffisance matérielle dans le système de contrôle interne de la Représentation.

- Gravement déficient (rouge): plus de la moitié des contrôles importants sont absents. Des insuffisances matérielles existent et représentent une menace majeure pour le système de contrôle interne de la Représentation.

44. Les résultats sont présentés à la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 - Résultats de la vérification de l'administration et de la gestion financière



45. Le résultat de ces vérifications sera évalué plus en profondeur dans un rapport de synthèse au début de 2011. Ce rapport identifiera également les questions qui doivent être traitées au niveau de l'Organisation.

Examens complets des bureaux décentralisés

46. Outre les 36 examens de l'administration et de la gestion financière des pays (voir ci-dessus), le Bureau a procédé à des examens plus complets dans 13 bureaux de pays, quatre bureaux sous-régionaux et un bureau régional. La plupart des examens complets conduits au niveau des bureaux de pays comportaient un volet financier et administratif (dont la portée variait selon les vérifications de la conformité ciblées, voir ci-dessus). Par ailleurs, dans un certain nombre de bureaux, l'examen comprenait aussi une évaluation de l'efficacité et de l'efficacités avec laquelle les bureaux décentralisés mettaient en œuvre la Facilité alimentaire de l'UE, et une évaluation de l'incidence des activités liées à la réforme de la décentralisation sur les opérations en 2010. Sur la base de ces examens, le Bureau a publié 18 rapports de vérification qui ont présenté à la direction 212 recommandations visant à améliorer les activités liées aux programmes et aux projets exécutés dans le réseau des bureaux décentralisés. Une synthèse globale des résultats des vérifications découlant de ces examens figure ci-dessous, et les synthèses de chaque examen sont présentées dans l'annexe A iii).

Examens des représentations de la FAO

47. En général, les représentations ont pris des mesures pour s'assurer que des pratiques d'administration et de gestion financière adéquates soient adoptées. Cependant, l'efficacité des contrôles et des processus exige le renforcement d'un certain nombre de domaines clés. On note en effet: i) la séparation des tâches dans les unités administratives; ii) la faiblesse des procédures d'achat; iii) des rapports d'inventaire incomplets; iv) des lacunes dans les pratiques de

décaissement et de suivi au titre des lettres d'accord; et v) l'enregistrement imprécis des transactions financières.

48. Dans tous les bureaux examinés qui exécutaient des projets au titre de la Facilité alimentaire de l'UE, des retards importants étaient constatés lors de la phase initiale de la mise en œuvre. Ces retards étaient dus aux faiblesses de la conception initiale du projet, aux difficultés liées à la coordination avec les autorités locales et d'autres partenaires d'exécution, et au recrutement tardif de collaborateurs importants pour le projet. Les représentants locaux de l'UE étaient généralement tenus au courant de tous ces problèmes. Cela étant, au moment des visites de vérification, la plupart des projets progressaient d'une manière satisfaisante et leur date d'achèvement sera vraisemblablement celle convenue, c'est-à-dire juin 2010. Les principaux domaines de préoccupation identifiés lors des examens étaient les suivants: i) difficultés d'établir des rapports d'avancement par rapport à des indicateurs de performances clés car les bases de référence n'avaient pas été définies et les objectifs des projets avaient changé au cours de la mise en œuvre des projets; ii) délais d'exécution serrés et pression accrue pour la distribution des intrants du fait des ajustements apportés aux plans de travail et au périmètre des activités pour respecter le délai de juin 2011; et iii) manque de stratégies de sortie pour s'assurer que les activités et les avantages des projets peuvent perdurer après leur achèvement.

49. Les FAOR visités en 2010 avaient généralement compris les objectifs et les rôles et responsabilités connexes qu'ils auraient à assumer dans le cadre de la stratégie de décentralisation proposée par l'Organisation. Cependant, les vérifications ont montré que plusieurs facteurs ont souvent nuit à l'efficacité des activités de réforme visant à renforcer le rôle et la fonction des représentations. Il a été constaté en effet que les questions de réforme n'ont pas fait l'objet d'une communication appropriée de la part du siège et des bureaux régionaux, que les ressources humaines étaient limitées et que les effectifs étaient inappropriés. Néanmoins, malgré ces contraintes, les représentations ont pu établir des procédures pour améliorer leurs capacités à appliquer la plupart des pouvoirs qui leur ont été délégués et à traiter les questions d'efficience.

Examens des bureaux sous-régionaux

50. Les examens des bureaux sous-régionaux (SAP, SFC, SFW et SFE) ont porté principalement sur leur efficacité à répondre aux priorités sous-régionales. Bien que ces bureaux soient récents et que leurs responsabilités aient considérablement changé dans le contexte des activités liées à la réforme de la décentralisation, les vérifications ont confirmé qu'ils avaient commencé le processus d'identification des priorités sous-régionales et mis en place les éléments subsidiaires pour gérer leurs activités conformément à ces priorités. Le Bureau a relevé plusieurs domaines qui devraient, à ce stade initial des réformes de décentralisation, être renforcés: i) la précision et le ciblage dans la définition des priorités sous-régionales; ii) l'intégration des priorités sous-régionales dans les priorités nationales et régionales des pays de la sous-région; iii) la participation des parties prenantes pertinentes, telles que des institutions sous-régionales, au processus d'identification des priorités sous-régionales; et iv) l'élaboration de stratégies sous-régionales faisant l'objet d'un large consensus et de plans de travail complets et intégrés pour traiter les priorités sous-régionales. Le Bureau a également noté que l'affectation de responsabilités multiples aux coordonnateurs sous-régionaux peut réduire leur efficacité globale et devrait être évaluée.

Examen du Bureau régional pour l'Europe (REU)

51. L'examen du Bureau régional pour l'Europe (REU) a permis de conclure que ce bureau disposait d'effectifs et de ressources hors personnel adéquats pour assumer les nouveaux rôles et responsabilités découlant des projets du PAI liés à la décentralisation. Les responsabilités déléguées par le siège ont été correctement communiquées et incorporées harmonieusement dans son plan de travail afin d'être mises en œuvre. Néanmoins, le Bureau a indiqué que le processus de décentralisation pour cette région pourrait être renforcé si REU: i) élaborait des plans de travail annuels dans lesquels la FAO est représentée par des correspondants nationaux; ii) fixait plus clairement ses responsabilités et celles des bureaux sous-régionaux concernant le développement

de stratégies et l'établissement de partenariats avec des organisations régionales; et iii) élaborait un plan de formation du personnel fondé sur une évaluation des besoins de formation. Le Bureau a noté par ailleurs que les principaux contrôles de l'administration et de la gestion financière de REU ne fonctionnaient pas conformément aux prescriptions. Il a identifié des lacunes dans la gestion des comptes d'avances de caisse, des achats locaux et de l'imputation des dépenses aux comptes appropriés. Enfin, les lettres d'accord émises par REU n'étaient pas souvent conformes aux normes établies. Le Sous-directeur général/Représentant régional récemment recruté a commencé à prendre des mesures pour corriger ces lacunes.

Services de fournitures d'avis et de conseils du Bureau de l'Inspecteur général

52. Pendant la période examinée, le Bureau a continué à jouer un rôle majeur en aidant la direction à mettre en œuvre les principales initiatives de la réforme du PAI. Il a notamment contribué, en partenariat avec un consultant chevronné en matière de gestion des risques, à une auto-évaluation complète des risques liés à la réforme du PAI tout en aidant OSP à mettre en œuvre la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation (projet 12 du PAI) et en coordonnant l'élaboration d'un cadre de continuité des activités de l'Organisation. En outre, le Bureau fournit systématiquement à la direction des observations ou des mises à jours sur des questions liées au PAI telles que la stratégie de partenariat à l'échelle de l'Organisation, les rapports d'avancement du CoC-EEI et la gestion axée sur les résultats.

Appui aux initiatives de réforme

53. En 2010, le Bureau a continué à consacrer une partie importante de ses ressources à aider la direction à mettre en œuvre les initiatives de réforme liées au PAI. Les contributions les plus marquantes sont les suivantes:

Évaluation des risques du Plan d'action immédiate

54. À la demande de la direction, le Bureau a contribué à une auto-évaluation des risques du PAI, par programme et par collaborateurs et chefs de projet. Cette auto-évaluation a permis d'organiser des ateliers visant à identifier et à classer les risques du PAI, notamment en ce qui concernent le risque lié à l'exécution (les activités convenues ne sont pas menées à bien conformément aux délais, au budget et aux spécifications), le risque lié aux avantages escomptés (les activités menées à bien ne débouchent pas sur le niveau d'amélioration escompté des résultats de la FAO) et le risque lié aux dysfonctionnements (les activités axées sur la réforme produisent des effets secondaires qui nuisent à la FAO).

55. L'analyse des risques identifiés par ce processus ainsi que les mesures d'atténuation proposées par les chefs de projet ont révélé des lacunes importantes dans le contrôle de la gestion du processus de réforme qui, si elles ne sont pas corrigées, pourraient:

- empêcher la FAO de concrétiser les aspirations de la réforme;
- perturber gravement les opérations normales de la FAO;
- provoquer des dépassements des délais ou des budgets prévus pour les projets du PAI, ou empêcher ceux-ci d'être menés à bien conformément à leurs spécifications.

56. Selon le Bureau, les chefs de projet ont imaginé des solutions viables pour empêcher que ces menaces se matérialisent. Les priorités fondamentales en la matière sont de mettre en place des dispositifs plus rigoureux concernant:

- la gestion et la gouvernance des programmes (notamment la gestion des dépendances);
- la gouvernance et la gestion des projets;
- l'accent mis sur les avantages escomptés.

57. La direction a répondu positivement et rapidement aux recommandations identifiées dans ce rapport en établissant un Comité du programme du PAI présidé par le Directeur général adjoint – Opérations et comprenant un nombre choisi de haut fonctionnaires importants pour le succès de la réforme. Les résultats globaux de l'évaluation des risques et des actions lancées pour y répondre ont été présentés à la session de septembre 2010 du CoC-EEI. Un rapport de situation

sur ce point sera présenté par la direction à la session de février 2011 du CoC-EEI. Compte tenu de l'importance de la réforme, de l'ampleur et de la gravité des menaces potentielles identifiées durant l'évaluation des risques, le Bureau assurera, en 2011, le suivi des mesures qui étaient encore en cours ou en suspens à la fin de 2010.

Promotion de la gestion des risques dans l'Organisation (ERM)

58. Le Plan d'action immédiate de la FAO prévoyait (action 3.49) la réalisation d'une étude globale de la gestion des risques dans l'Organisation.

59. Au début de 2010, la direction générale a confié à OSP la responsabilité de la gestion et de la mise en œuvre du projet de gestion des risques dans l'Organisation. Pour appuyer cette mission, le Bureau a identifié un consultant expert et détaché un vérificateur principal pour qu'il travaille avec OSP à partir du troisième trimestre de 2010 afin de préparer une étude de cas sur la gestion des risques dans l'organisation et d'élaborer un document d'information sur l'approche conceptuelle proposée en la matière. Ces documents ont été soumis au Comité financier à sa cent trente-cinquième session en octobre 2010. Afin de maintenir la dynamique insufflée à cette initiative importante, le Bureau a décidé de prolonger le détachement du vérificateur principal auprès d'OSP. Cet expert servira de chef intérimaire du projet de gestion des risques dans l'Organisation en attendant qu'OSP ait terminé le recrutement d'un fonctionnaire permanent chargé de la planification et de la stratégie pour jouer ce rôle. Cette situation devrait se poursuivre au moins pendant le premier trimestre de 2011.

60. Le temps passé par le vérificateur principal à apporter son concours au projet de gestion des risques et à d'autres initiatives liées à la réforme de la FAO a été planifié et budgété dans le plan de travail 2010-2011 du Bureau. L'appui à ce projet restera un domaine prioritaire pour le Bureau durant 2011.

Coordination de l'élaboration d'un cadre de continuité des activités de l'Organisation

61. En réponse à l'examen du cadre de continuité des activités de l'Organisation conduit par le Bureau, la direction générale a lancé un projet formel visant à établir un cadre de ce type en novembre 2010, et demandé au Bureau, qui a accepté, de servir de coordonnateur pour la première phase du projet, qui débouchera sur l'élaboration d'un cadre de continuité des activités de l'Organisation.

Autres services de conseil

62. À la demande de la direction générale, le Bureau a achevé, en collaboration avec le Bureau juridique (LEG), un examen des liens entre la FAO et FAO Coop. L'examen a conclu que les arguments en faveur des arrangements juridiques actuels restent d'actualité mais que la direction devrait envisager de conduire des activités ad hoc d'intérêt commun telles que les Jeux interorganisations de l'ONU, lesquelles devraient être prises en charge directement par la FAO au lieu d'être organisées par FAO Coop. Par ailleurs, les activités demandées par FAO Coop devraient être encadrées par des accords ad hoc clarifiant notamment les principes de validation de l'Organisation.

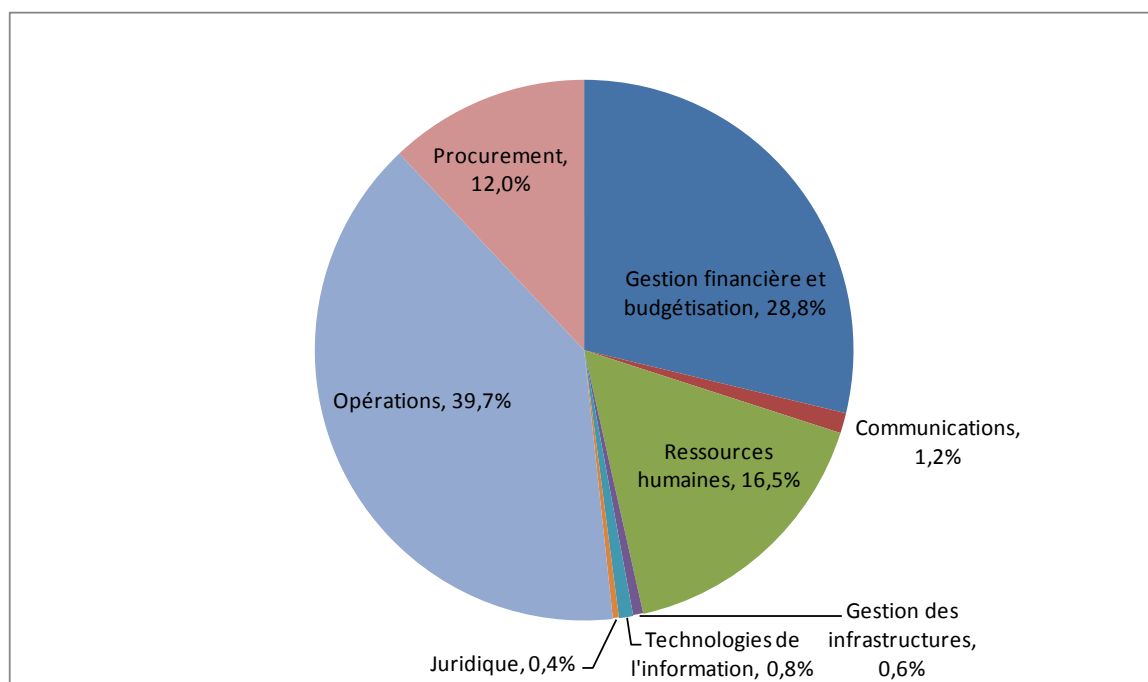
63. Le Bureau a aussi répondu à plus de trente autres demandes de fourniture de services de conseil et d'avis de courte durée en 2010, couvrant notamment: des observations et des avis sur 12 lettres d'accord d'un montant élevé; des clauses de vérification des comptes dans divers projets de contrats avec des bailleurs de fonds; la révision de la section 507 du Manuel (lettres d'accord); la définition de « gestionnaire de budget »; une contribution à la déclaration de la FAO sur les normes fiduciaires prononcée lors d'une réunion du Conseil du FEM; des réponses aux trois projets de rapports du Corps commun d'inspection sur: a) une enquête sur la fonction de vérification dans le système des Nations Unies; b) un examen de la gestion des risques à l'échelle de l'organisation dans le système des Nations Unies; et c) un examen de la norme IPSAS dans le système des Nations Unies; un examen d'une proposition de protocole d'accord entre la FAO et le

FIDA sur l'assurance médicale; et la fourniture d'avis à OSD concernant l'évaluation comparée des représentations de la FAO.

Recommandations et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications

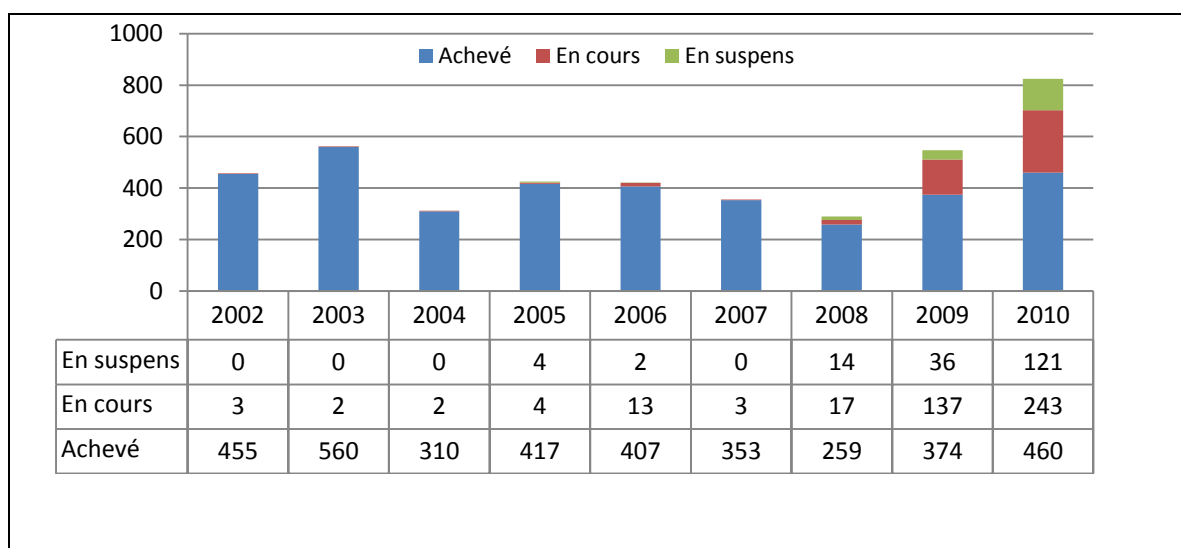
64. En 2010, le Bureau a publié 65 rapports assortis de 824 recommandations. Celles-ci s'adressaient à tous les niveaux de direction de l'Organisation et visaient à renforcer la gestion des risques dans l'Organisation, les contrôles internes et les processus de gouvernance. La direction a accepté plus de 98 pour cent d'entre elles. L'annexe A ii) donne la liste des rapports de 2010 par groupe organisationnel. La plupart des recommandations peuvent être classées dans quatre domaines principaux: opérations, gestion financière et budget, ressources humaines, et achats. Les pourcentages des recommandations, classées par processus principaux, sont présentés dans la figure 3 ci-dessous:

Figure 3 – Recommandations émises en 2010, par processus



65. Comme l'indique la figure 4, au 31 décembre 2010, la direction avait appliqué 56 pour cent des recommandations de 2010 et lancé des actions concernant 29 pour cent de recommandations supplémentaires. Par ailleurs, la direction a poursuivi ses efforts pour mettre en œuvre toutes les recommandations restantes émises avant 2010. Elle a ainsi appliqué près de 90 pour cent des recommandations émises en 2008 et plus de 99 pour cent de toutes les recommandations formulées avant 2008.

Figure 4 – Degré d’application de l’ensemble des recommandations émises par le Bureau de 2002 à 2010, au 31 décembre 2010



Note: Statistiques fondées sur les informations fournies par les instances faisant l’objet d’une vérification au 1er février 2011.

66. Comme le montre la figure 5 ci-dessous, le degré d’application des recommandations, qui représente la mise en œuvre réelle des recommandations en 2010 est comparable aux degrés atteints de 2007 à 2009. Le Bureau estime que la tendance à long terme est un signe encourageant de l’engagement continu de la direction à améliorer le système de contrôles internes, la gestion des risques et les processus de gouvernance de l’Organisation.

Figure 5 – Degré d’application des recommandations

Année d’émission	au 31/12/10	au 31/12/09	au 31/12/08	au 31/12/07
2002	99%	99%	98%	97%
2003	99%	99%	99%	99%
2004	99%	99%	97%	95%
2005	98%	98%	96%	89%
2006	96%	94%	89%	77%
2007	99%	94%	84%	48%
2008	89%	70%	45%	
2009	68%	28%		
2010	56%			

67. Afin de mieux aider la direction à élaborer une stratégie d’application plus efficace des recommandations, le Bureau classe celles-ci en trois catégories -- importante, moyenne et faible -- en fonction de leur incidence et de la probabilité qu’elles prennent effet. Le Bureau a formulé les définitions suivantes pour chaque catégorie de risque:

Importante	La non-application de la recommandation se traduira très probablement par la survenue ou la répétition de l'événement identifié comme présentant un risque élevé qui aurait de graves répercussions sur le mandat, les opérations ou la réputation de l'Organisation . La mesure préconisée est capitale pour le système de contrôle interne et doit être mise en œuvre immédiatement.
Moyen	La non application de la recommandation se traduira très probablement par la survenue ou la répétition d'un risque identifié qui aurait des répercussions notables sur le mandat, les opérations ou la réputation de l'Organisation . La mesure préconisée a un effet important sur le système de contrôle interne.
Faible	La recommandation est importante pour maintenir un système raisonnable de contrôle interne, tirer le maximum des ressources investies ou améliorer l'efficacité. Sa non application pourrait réduire l'aptitude des instances de l'Organisation à atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente.

68. Comme le montre le tableau 6 ci-après, sur les 601 recommandations émises pour la période 2002-2010, 43 sont considérées comme à haut risque, c'est-à-dire que leur non application pourrait avoir des conséquences sérieuses ou majeures pour l'Organisation. Sur les 43 recommandations à haut risque, 16 ont été émises en 2010, 17 en 2009 et 10 avant 2009. Ces dernières portaient principalement sur:

- les mesures de restauration des systèmes en cas de catastrophe informatique;
- le projet de manuel de gestion comptable des projets;
- la structure de gouvernance des technologies de l'information et de la gestion des connaissances de la FAO;
- l'administration de la sécurité d'Oracle;
- le cadre d'exécution des projets relevant du programme des fonds fiduciaires unilatéraux et financés par des institutions financières;
- le fonds d'affectation pour l'Iraq (TCE): cadre stratégique et opérationnel;
- la faiblesse des contrôles internes des activités décentralisées;
- la gestion des obligations passées au titre de l'assurance maladie après cessation de service;
- la définition de la négligence et des obligations fiduciaires du personnel envers l'Organisation.

69. Durant 2010, la direction a mis en œuvre deux recommandations à haut risque émises en 2003 et 2004, liées à la publication de lignes directrices en matière de sécurité sanitaire et de santé, et à la définition des responsabilités des gestionnaires de budget. Le Bureau continue d'assurer, avec la direction, un suivi semestriel de la mise en œuvre de ces recommandations.

Figure 6 – Recommandations en suspens pour la période de 2002 à 2010

Processus	Important	Moyen	Faible	Total
Gestion financière et budgétisation	2	33	83	118
Communications	1	8	4	13
Ressources humaines	4	56	52	112
Gestion des infrastructures	2	1	4	7
Technologies de l'information	7	19	10	36
Juridique	0	3	2	5
Opérations	26	131	94	251
Achats	1	18	40	59
Total	43	269	289	601

V. Améliorer l'intégrité

70. L'Unité des enquêtes de la FAO est chargée de promouvoir un climat d'intégrité dans toutes les opérations de l'Organisation par la prévention et la détection des fraudes et inconduites, et par ses enquêtes. L'Unité s'assure que les résultats d'enquêtes sont présentés de manière à en tirer les enseignements et recommande les modifications à apporter aux procédures et politiques pour améliorer l'intégrité au sein de la FAO.

71. L'année 2010 a été caractérisée par d'importants progrès avec l'amélioration de la capacité de l'Unité. L'arrivée d'un nouvel enquêteur de grade P-4 en août a considérablement amélioré la capacité d'enquête du Bureau et l'Unité compte désormais des effectifs au complet conformes au niveau approuvé. Durant 2010, elle a amélioré le temps de réponse aux plaintes et aux demandes d'information, clôturé plusieurs affaires de faible priorité grâce à sa capacité accrue, consolidé ses efforts de prévention et renforcé la promotion de la politique d'intégrité.

72. En 2010, dans le cadre de la stratégie de renforcement de l'intégrité au sein de la FAO, le Bureau a conduit l'élaboration d'une politique sur la protection des fonctionnaires qui dénoncent les manquements, en collaboration avec LEG et la Division des ressources humaines (CSH). Cette politique a été approuvée par le Directeur général en décembre 2010. Elle confirme la protection des membres du personnel contre toute forme de représailles lorsqu'ils signalent des cas d'inconduite, fournissent en bonne foi des informations sur des irrégularités commises par un ou plusieurs fonctionnaires ou coopèrent à un audit ou à une enquête dûment autorisée. La nouvelle politique donne pour mandat au Bureau de l'Inspecteur général de recevoir et de vérifier les allégations de représailles. Suite à un processus de consultation avec les organes du personnel, la Politique a été promulguée par une circulaire administrative en février 2011.

73. Également en collaboration avec LEG et CSH, le Bureau a achevé les directives pour la réalisation des enquêtes administratives internes (Directives en matière d'enquêtes), qui ont été approuvées par le Directeur général en décembre 2010. Ces directives sont un guide pratique à usage interne qui présente les principes généraux appliqués par le Bureau dans son processus d'enquête. Elles sont cohérentes avec les principes exposés dans les Lignes directrices uniformes en matière d'enquête approuvées par les bureaux d'enquête des organisations internationales et des institutions financières multilatérales. Elles ont été élaborées pour favoriser i) l'application

appropriée et cohérente du statut et du règlement du personnel de la FAO lors des enquêtes sur les allégations d'irrégularités impliquant des fonctionnaires de la FAO, et ii) la réalisation d'enquêtes minutieuses, exhaustives, objectives et cohérentes, conformément aux meilleures normes et pratiques en la matière.

74. La nouvelle section 502 du Manuel sur l'achat de travaux et services, qui a été refondue et comprend une nouvelle section sur l'éthique, constitue une étape positive dans le renforcement de l'intégrité dans les activités de la FAO. La section du Manuel s'est en particulier enrichie de définitions de la corruption, de la fraude, de la collusion et de la coercition, qui sont autant de définitions déjà adoptées par d'autres organisations internationales.

75. Le Bureau et CSAP ont commencé à travailler ensemble pour coordonner i) des mesures visant à prévenir les pratiques collusives et frauduleuses; ii) identifier les moyens de détecter les pratiques collusives; iii) proposer des mesures pour traiter les cas de fraude et de collusion dans le processus d'achat d'une manière cohérente et collaborative; et iv) définir avec précision les rôles et responsabilités du Bureau et de CSAP dans le traitement des allégations de pratiques collusives et frauduleuses. Le Bureau et CSAP ont élaboré des lignes directrices spécifiques à l'attention du personnel sur la façon de traiter les cas de fraude dans le processus d'achat. Ces lignes directrices devraient être achevées et mises à la disposition du personnel au début de 2011.

Gestion du volume d'affaires liées à des plaintes

76. Le nombre de plaintes et de demandes d'information reçues par le Bureau en 2010 (74 nouvelles plaintes dont 13 étaient des demandes d'information) a doublé par rapport à celui de 2008 et augmenté de 30 pour cent par rapport à 2009 (57, dont 12 demandes d'information). Afin de gérer le volume d'affaires avec les ressources disponibles, l'Unité a mis au point un système classant les affaires selon trois catégories de priorité: faible, moyenne et élevée. Ce système pondère: i) l'incidence sur les objectifs organisationnels de la FAO; ii) l'incidence sur les finances de la FAO; et iii) l'incidence sur la réputation de la FAO. Suite à une recommandation du Comité de vérification, l'Unité a examiné et simplifié le système de hiérarchisation des affaires en 2010. Elle a notamment examiné le système de triage utilisé pour traiter les allégations/plaintes afin de s'assurer qu'il n'exclut pas involontairement de l'examen les affaires dont la priorité est moyenne. Le Bureau estime que le nombre constant de demandes d'information au cours de ces deux dernières années indique que depuis sa création en 2005 en tant qu'unité spécialisée au sein du Bureau de l'Inspecteur général, l'Unité d'enquête est de plus en plus considérée par le personnel et la direction comme une ressource pour conduire des enquêtes et fournir des avis sur la prévention de la fraude et la corruption. Le tableau 7 ci-dessous donne une idée globale du règlement des affaires durant l'année:

Figure 7 – Volume d'affaires: règlement des dossiers en 2010 (et en 2008/2009 à titre de comparaison)

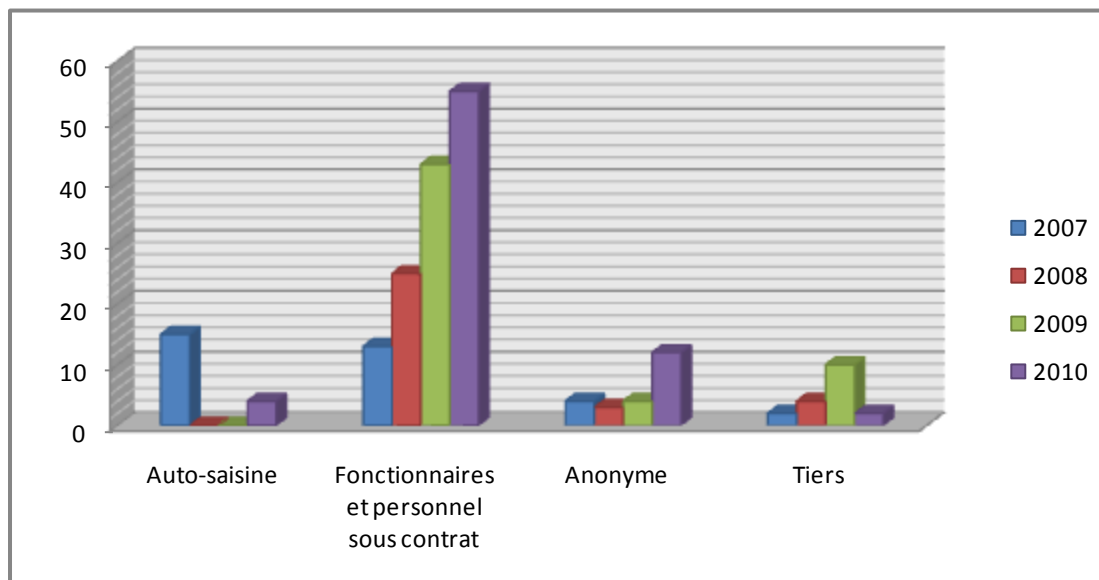
Volume d'affaires	2008	2009	2010
Affaires issues des années précédentes	18	21	37
Nouveaux dossiers	32	57	74
Nombre total de plaintes	50	78	111
Dossiers clôturés	29	41	77
Encours des plaintes	21	37	34

77. L'Unité a publié quatre rapports d'enquête et des rapports sur les enseignements tirés à la suite d'une enquête. Par ailleurs, plusieurs affaires ont été réglées suite à l'envoi d'un avis d'enquête. Certaines affaires ont été résolues sans avoir besoin d'engager une enquête formelle,

tandis que d'autres, sans rapport avec le mandat du Bureau, ont été renvoyées aux divisions concernées. D'autres dossiers ont été transmis à l'Unité de vérification, soit parce qu'ils faisaient référence à des questions de vérification, soit parce qu'ils avaient été classés « priorité faible » selon les critères de classification du Bureau.

78. Comme le montre la figure 8 ci-dessous, la plupart des plaintes reçues en 2010 émanaient de membres du personnel.

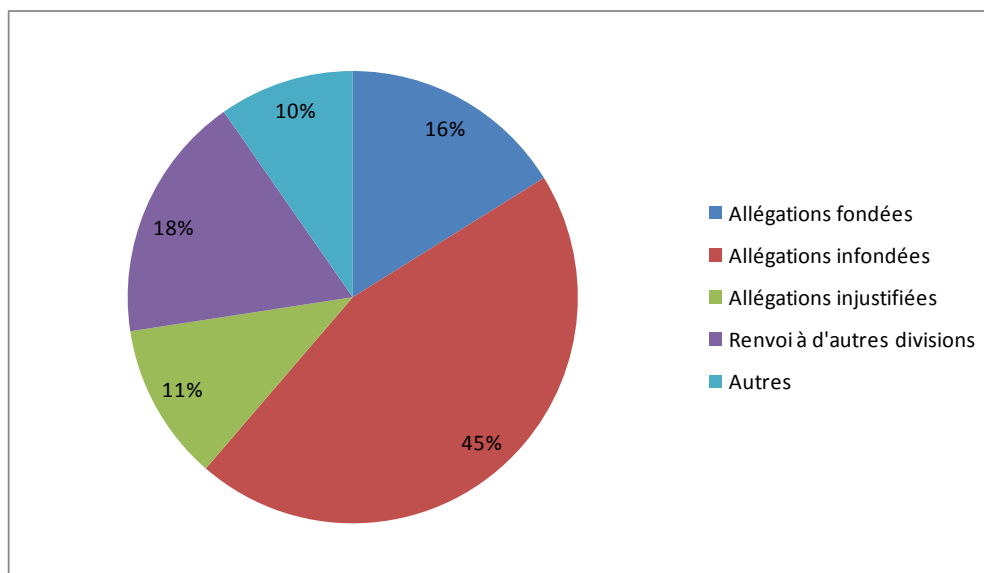
Figure 8 – Origine des plaintes en 2010



79. L'examen du Bureau se conclut par une décision selon laquelle les allégations sont:
- fondées: les éléments de preuve recueillis permettent d'établir la véracité des faits allégués et qu'il y a eu acte frauduleux ou inconduite,
 - infondées: les éléments de preuve recueillis ne permettent raisonnablement pas de conclure qu'il y a eu acte frauduleux ou inconduite ou,
 - injustifiées: les éléments de preuve recueillis permettent raisonnablement de conclure que l'allégation est fautive et qu'il n'y a eu ni acte frauduleux, ni inconduite.

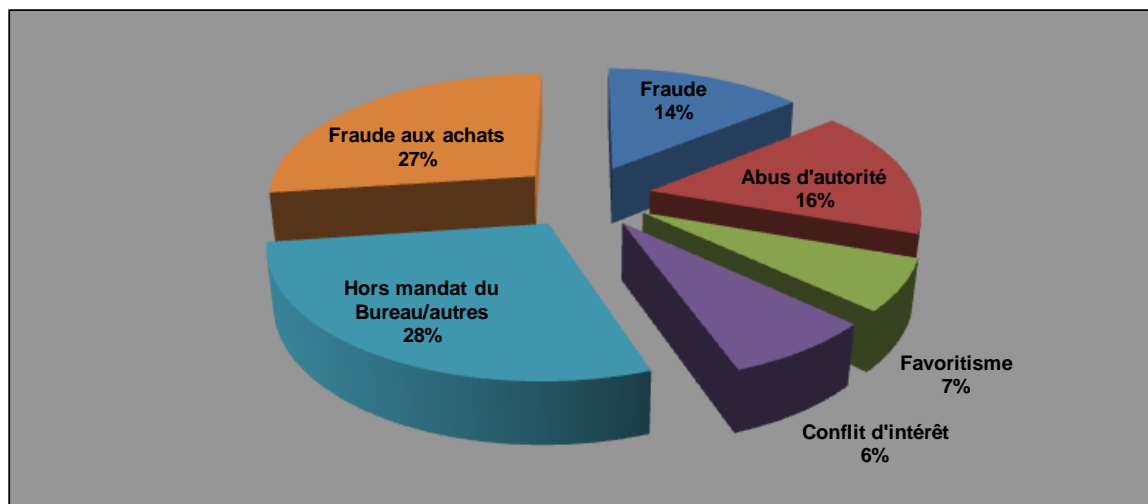
La figure 9 ci-dessous montre les résultats conformes à ces conclusions pour les affaires réglées en 2010, sur la base du nombre d'allégations:

Figure 9: Résultat des allégations reçues en 2010



80. Le diagramme de la figure 10 illustre les différents types d'allégation ayant donné lieu à des enquêtes durant 2010. Il est important de noter qu'une plainte adressée au Bureau peut comporter des allégations multiples. La classification initiale des allégations repose sur les premières informations reçues par le Bureau. En cours d'enquête, le Bureau peut être amené à modifier cette classification en fonction des informations qui lui parviennent.

Figure 10: Type d'allégations



Exemples d'affaires ayant fait l'objet d'une enquête

81. On trouvera ci-après quelques exemples d'affaires clôturées en 2010, dont les constats ont conduit ou conduiront probablement à des mesures disciplinaires et/ou desquels il faudra tirer des enseignements:

Affaire n° 1: le Bureau a enquêté sur les agissements d'un fournisseur qui livrait des équipements de qualité médiocre à la FAO en les faisant passer pour des articles authentiques d'une grande marque. Cette fraude est restée inaperçue malgré la participation de divers membres du personnel et de consultants. Elle a eu des conséquences importantes, financières et qualitatives, pour l'Organisation et les bénéficiaires du projet.

L'enquête du Bureau a aussi révélé qu'un membre du personnel de la FAO avait joué un rôle en facilitant l'attribution de plusieurs contrats à ce fournisseur et en ignorant délibérément les préoccupations d'autres personnes de la FAO concernant la qualité des équipements fournis.

Outre le rapport d'enquête, le Bureau a publié un rapport sur les enseignements tirés analysant les lacunes du contrôle interne qui sont d'une nature plus générale que celles examinées dans son rapport d'enquête mais qui ont néanmoins contribué à une fraude commise au détriment de l'Organisation. Le rapport contenait des recommandations pour renforcer les contrôles afin d'éviter que la fraude se reproduise.

Affaire n° 2: le Bureau a conduit une enquête suite à plusieurs allégations contre un membre du personnel selon lesquelles celui-ci abusait de son autorité, harcelait d'autres membres, leur demandait de partager leur indemnité journalière de subsistance, gonflait les prix des fournisseurs, pratiquait le favoritisme et bénéficiait de dessous-de-table, dans le contexte des achats de la FAO. L'enquête a permis de corroborer la plupart des allégations et de trouver des éléments de preuves contre le membre du personnel visé.

Affaire n° 3: une enquête lancée suite à des allégations reçues au cours d'une mission de vérification, et corroborées par celle-ci, concernait un conflit d'intérêt et des actes de favoritisme visant un membre du personnel. L'examen a conclu que le membre du personnel concerné se trouvait dans une situation de conflit d'intérêts qu'il n'avait pas signalée, et que cette situation

l'avait conduit à favoriser certains bénéficiaires de lettres d'accord qui n'avaient pas été formulées conformément à la section 507 du Manuel.

VI. Gestion du Bureau

Renforcement des activités et de la capacité interne du Bureau

Suite donnée concernant la composition et l'établissement de rapports du Comité de vérification

82. Le Comité de vérification constitué en 2008 – qui est entièrement composé de membres externes indépendants – s'est réuni à trois reprises en 2010, son secrétariat ayant été assuré par le Bureau tout au long de l'année. Le Bureau lui sait gré des avis et conseils qu'il lui a fournis. Le rapport annuel du Comité pour l'année 2010 est en préparation.

83. Au 31 décembre 2010, le Bureau avait donné suite ci-après au Rapport annuel du Comité de vérification au Directeur général et au Comité financier pour l'année 2009:

Figure 11 – Actions relatives aux recommandations du Comité de vérification

Recommandations du Comité de vérification	Situation
Examiner toutes les recommandations en suspens dont les priorités sont faibles et moyennes pour déterminer si certaines ont déjà été appliquées.	Achevé. Les résultats sont synthétisés dans ce rapport au titre des <i>Recommandations et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications</i> .
Coopérer avec la direction pour élaborer une politique de manière proactive sur la manière dont la FAO traitera les fournisseurs de parties tierces dont il est prouvé qu'ils ont participé à des actions incorrectes en matière d'achat.	En progrès.
Élaborer un plan plus complet de vérification fondé sur les risques pour l'exercice 2010/2011.	Achevé. Le plan de vérification fondé sur les risques a été présenté et approuvé par le Comité de vérification en février 2010. La situation à la fin de 2010 est présentée dans le corps du présent rapport.
Achever et appliquer les lignes directrices internes concernant les enquêtes.	Achevé. Ce point est examiné dans le présent rapport.
Effectuer une analyse du cadre d'intégrité pour déterminer quels éléments ont déjà été appliqués par la direction, sont en progrès, et ceux qui exigent une action de suivi.	Achevé. Ce point a été partagé avec la direction. Le Bureau utilisera ce cadre pour suivre la mise en œuvre des actions recommandées qui n'ont pas été encore entièrement mises en application.
Améliorer les rapports d'activité trimestriels et annuels du Bureau	En cours. La présentation des rapports trimestriels au Directeur général, partagée avec le Comité de vérification, a été révisée afin de montrer plus clairement les progrès accomplis par le Bureau pour mettre en œuvre son plan de vérification fondé sur les risques pour 2010-2011. Ces rapports et le rapport annuel mettent désormais un accent accru sur les progrès ou les mesures que la direction a prises ou prend pour appliquer les recommandations à haut risque qui

	sont en suspens depuis longtemps; ils fournissent davantage de détails concernant la présentation des données d'enquêtes telles que les types d'allégations, le pourcentage ou la tendance des allégations, l'historique des plaintes et des allégations, ainsi que des analyses de tendances qui visent des questions plus larges.
--	---

Situation des recommandations de l'examen externe de l'assurance qualité de la fonction de vérification interne

84. Suite à un examen de l'assurance qualité de la fonction de vérification du Bureau conduit par l'IAA en 2007, le Bureau a préparé un plan d'action corrective que le Comité de vérification suit très étroitement. En 2010, le Bureau a appliqué les recommandations de l'IIA qui restaient en suspens, par exemple en élaborant un programme d'assurance qualité, en révisant son manuel de vérification interne et mettant en œuvre un programme de perfectionnement du personnel et d'évaluation de la performance. Par ailleurs, le Bureau conduira au premier trimestre de 2011 une évaluation interne de la qualité pour mettre à jour les critères de référence en fonction des changements qui ont affecté les normes internes de vérification, et identifier toutes les lacunes qu'il conviendrait de corriger avant le prochain examen externe de l'assurance de la qualité, qui aura lieu au début de 2012.

Effectifs et budget du Bureau

85. Au 31 décembre 2010, le Bureau comptait 27 postes approuvés au titre du Programme de travail et budget 2010-2011, dont l'Inspecteur général, 20 fonctionnaires du cadre organique et six postes des services généraux. Quatre des vérificateurs du cadre organique sont détachés dans chacun des bureaux régionaux, au Caire, à Bangkok, à Accra et à Santiago de Chile. L'annexe B au présent rapport présente la situation des effectifs du Bureau, ainsi que divers renseignements d'ordre démographique, au 31 décembre 2010.

86. Le poste d'Inspecteur général, qui était devenu vacant au 31 décembre 2009, avec le départ à la retraite du précédent titulaire, a été pourvu le 6 février 2010.

87. Le Bureau a accompli des progrès notables, réussissant à pourvoir 14 postes qui étaient vacants à la fin de 2009, ou qui étaient devenus vacants durant 2010. Plus précisément, neuf postes de fonctionnaires du cadre organique et un poste des services généraux ont été pourvus en 2010. Pour ce qui est du recrutement des postes vacants de vérificateur, le Bureau a eu des difficultés à établir une présélection équilibrée en termes de parité, de langue, de nationalité et d'autres facteurs de diversité. Au 31 décembre 2010, seules quatre vacances de postes du cadre organique n'étaient pas pourvues, trois au Siège et un au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Les candidats à deux des vacances de poste à pourvoir au Siège ont été approuvés à la fin décembre 2010, et le Bureau coopère avec les services des ressources humaines pour qu'ils s'engagent vis-à-vis de l'Organisation.

88. Comme les années précédentes, le Bureau s'est employé à limiter l'impact de ces vacances de postes sur son aptitude à mener à bien son plan de vérification pour 2009 et à intervenir rapidement face aux besoins d'enquête croissants, en redéployant ses effectifs, en faisant appel à des consultants recrutés à court terme et en utilisant la réserve de personnel temporaire de l'Organisation.

89. Le système de comptabilité et de contrôle du temps mis en place au sein du Bureau est un précieux outil de gestion interne permettant aux fonctionnaires d'enregistrer le temps consacré à leurs activités par unité de 30 minutes. Les feuilles de pointage sont remises à l'Inspecteur général et utilisées par le Bureau pour identifier les domaines dans lesquels il serait possible de réaliser

des gains d'efficacité, et à des fins de planification. Ces renseignements sont également utilisés pour fournir les analyses sur l'utilisation du personnel demandées par le Comité de vérification. En 2010, les fonctions de vérification et les enquêtes ont respectivement absorbé 83 pour cent et 17 pour cent du temps de travail des cadres.

90. L'allocation budgétaire finale pour 2010 s'élevait à 4,462 millions d'USD contre 4,792 millions d'USD en 2009. Pour 2010, le Bureau disposait de ressources suffisantes pour réaliser son programme de travail.

Réunions et formation du personnel

91. Durant 2010, le Bureau a tenu sept réunions avec le personnel, deux au premier et au troisième trimestre et un au quatrième, au cours desquelles l'Inspecteur général et d'autres membres du Bureau ont donné des informations sur la situation de l'activité et du budget du Bureau, les efforts de recrutement et les interactions avec les réseaux professionnels externes.

92. La formation et le perfectionnement demeurent des aspects importants de la gestion d'ensemble du Bureau. La valorisation du personnel comporte trois éléments: formation professionnelle à la vérification des comptes; formation linguistique; et formation à l'utilisation des technologies. Les besoins de formation de chaque collaborateur sont identifiés au début de chaque année dans le cadre du plan de perfectionnement individuel du système d'évaluation des employés (accord PEMS). Par ailleurs, les besoins plus importants du personnel sont examinés lors de sessions de formation en groupes pendant l'année.

93. À la fin novembre et au début de décembre, le Bureau a parrainé une session de formation d'une semaine au Siège pour l'ensemble du personnel. Les objectifs étaient de permettre au personnel d'acquérir ou de renforcer des aptitudes afin d'exécuter plus efficacement leur programme de travail, d'améliorer la cohésion et le travail d'équipe, et de faire mieux connaître le travail des collègues en vue de parvenir à une intégration et une collaboration plus grandes.

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

94. En 2010, la FAO a lancé son Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) auquel le Bureau a pleinement participé. Le système PEMS est un nouveau système d'évaluation de la performance qui fait partie intégrante de la stratégie des ressources humaines de la FAO tout en étant lié à d'autres éléments clés y compris la gestion des résultats professionnels.

95. En 2010, tous les membres du personnel qui n'étaient pas en période d'essai ont achevé le cycle et le processus PEMS et tous les membres en période d'essai ont suivi un processus équivalent. Les plans de travail annuels PEMS (ou les plans de travail probatoires de tous les nouveaux embauchés à ce moment-là), liés aux résultats d'activités du Bureau, ont été achevés pour l'ensemble du personnel, y compris l'Inspecteur général, pour la première fois. Les éléments du processus relatifs au perfectionnement, à l'évaluation et à la planification des performances permettront d'établir au sein de chaque unité une meilleure communication interne concernant la performance, et seront un élément central des programmes d'amélioration et d'assurance qualité du Bureau pour les groupes d'enquête et de vérification.

Optimisation et harmonisation des travaux de contrôle grâce à la coordination et à la collaboration avec d'autres organes de contrôle

Coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes

96. Durant l'année, le Bureau a s'est concerté plusieurs fois avec OED et le Commissaire aux comptes afin de s'assurer que les plans de travail de chaque groupe étaient complémentaires et ne prévoyaient d'activités de vérification pouvant se chevaucher inutilement. Il s'agissait également d'aider chacun des groupes à planifier ses tâches. Par exemple, un vérificateur du Bureau participera à la mission d'évaluation conduite par OED au Zimbabwe en février 2011. Par ailleurs, à la fin de novembre 2010, le Bureau a reçu la lettre de la direction du Commissaire aux

comptes pour la période de vérification financière 2008-2009. Le Bureau tiendra compte des recommandations et des réponses de la direction dans sa propre planification des travaux de vérification.

Collaboration avec d'autres organisations spécialisées de l'ONU

Session conjointe avec les organisations dont le siège est à Rome

97. À l'initiative des chefs des services d'enquête et de vérification des trois organisations dont le siège est à Rome, 48 responsables et agents des fonctions de contrôle interne de la FAO, du PAM et du FIDA se sont réunis le 29 avril 2010 au siège du FIDA pour une session de travail conjointe d'une journée. Cet événement, qui pourrait devenir annuel, sera peut-être associé à d'autres événements axés sur le perfectionnement professionnel pendant l'année. Un forum réunit les trois groupes qui peuvent ainsi échanger régulièrement des vues et des méthodologies et examiner des possibilités de collaboration dans les domaines de l'enquête et de la vérification, dans le but d'améliorer la performance.

Conférence des enquêteurs internationaux

98. En juin 2010, l'Inspecteur général et l'Enquêteur principal ont participé à la onzième conférence des enquêteurs internationaux organisée sous les auspices du Bureau des services de contrôle interne de l'ONU à Nairobi (Kenya). Cette conférence annuelle rassemble les fonctions d'enquête des organisations de l'ONU, des banques de développement multilatérales et d'autres organisations intergouvernementales telles que l'Office européen de lutte anti-fraude. Le Bureau, représenté par l'Enquêteur principal, a été très impliqué en tant que membre du Secrétariat qui a organisé la Conférence et a été confirmé en tant que membre de ce Secrétariat pour une année supplémentaire. Plus de cent spécialistes des organisations membres ont participé à la Conférence.

99. Le programme abordait plusieurs thèmes pertinents notamment les conflits d'intérêt pour les enquêteurs, les signaux d'alarme de la fraude dans le cycle des achats et des aspects juridiques des enquêtes. Les ateliers ont été très utiles pour échanger des avis et des vues avec d'autres organisations confrontées à des problèmes analogues à ceux auxquels le Bureau fait face.

Questions d'un intérêt récent pour le Bureau découlant de la Conférence internationale de 2010

- Un processus d'accord d'exclusion mutuel est mis en œuvre par les banques de développement multilatérales à l'égard des fournisseurs ayant enfreint les règlements contre la fraude et la corruption: les organisations de l'ONU les imiteront-elles?
- Le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du travail met un accent accru sur la conformité aux lignes directrices relatives au processus d'enquête pour déterminer le bien fondé des recours introduits par des membres du personnel licenciés ou soumis à des sanctions disciplinaires.
- Renforcement des mesures techniques pour appuyer la collecte des preuves et assurer son intégrité.

100. Donnant suite à la Conférence des enquêteurs internationaux en juin 2010, l'Unité d'enquête du Bureau a aussi joué le rôle de chef de file dans une initiative visant à former au niveau européen toutes les sections d'enquête de l'ONU. La première session de formation des enquêteurs de l'ONU est actuellement organisée et aura lieu en mars 2011 à la nouvelle Académie de lutte contre la corruption à Vienne (Autriche).

Réseau des Représentants des services de vérification interne des Nations Unies, des banques multilatérales et des organisations connexes

101. Le Réseau des Représentants des services de vérification interne des Nations Unies, des banques multilatérales et des organisations connexes (RIAS) est un forum qui permet aux services de vérification interne des organisations intergouvernementales de partager des informations, d'établir des analyses comparatives et de collaborer entre elles. Tout le groupe se réunit une fois par an et un sous-groupe de l'ONU (Représentants des services de vérification interne du système des Nations Unies ou UN-RIAS) a commencé à se réunir par téléconférence plusieurs fois par an entre les sessions annuelles. L'Inspecteur général a été élu vice-président du sous-groupe UN-RIAS pour 2010-2011. En cette qualité, il préside les téléconférences UN-RIAS et coordonne d'autres activités intercalées entre les réunions physiques annuelles du groupe.

102. Durant 2010, neuf téléconférences ont été organisées et un certain nombre de consultations par courrier électronique ont eu lieu. Les principales activités de UN-RIAS en 2010 sont présentées dans le tableau qui suit:

<i>Questions inscrites au programme de UN-RIAS (travaux en cours)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Discussions sur les vérifications coordonnées des projets financés par le Fonds humanitaire commun pour le Soudan; programme de la mission de vérification de l'UE; et examen conduit en 2010 par le CCI de la fonction de vérification interne du système des Nations Unies. • Enquête comparative des services de vérification interne dans le système des Nations Unies et préparation en vue d'une étude du CCI sur ce thème en 2010. • Mise en œuvre du cadre pour des vérifications coordonnées des fonds d'affectation spéciale multi-donateurs, piloté pour le Fonds humanitaire commun pour le Soudan et envisagé pour le Fonds de reconstruction d'Haïti. • Partage de données d'expérience avec les missions de vérification effectuées à la demande de l'UE au titre de l'Accord-cadre administratif et financier ONU-UE. • Harmonisation des meilleures pratiques concernant le traitement des observations de la direction dans les rapports de vérification et suite donnée aux recommandations antérieures. • Élaboration d'observations conjointes sur les projets de rapports du CCI sur la fonction de vérification dans le système des Nations Unies et l'administration des fonds d'affectation spéciale. Elles ont été programmées afin de pouvoir être examinées et approuvées par la FAO et d'autres organisations dans leurs propres réponses organisationnelles; • Production de la version finale d'une note sur les bonnes pratiques visant les arrangements des organisations concernant les missions de vérification de l'UE et les rôles et responsabilités de la vérification interne, sur la base des données d'expérience des organisations. • Élaboration d'un accord à l'échelle du système avec le Contrôleur adjoint de l'ONU sur la formulation de la clause de vérification dans la proposition révisée de la lettre d'accord du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF) entre le Bureau de la Coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (OCHA) et les organisations participantes. • Supervision des concertations au niveau interinstitutions et avec des donateurs visant les accords relatifs au fonds d'affectation spéciale multi-donateurs afin de s'assurer que les propositions liées à l'évaluation et à la vérification restent conformes au principe de la « vérification unique ».
<ul style="list-style-type: none"> • Révision du mode de fonctionnement du groupe UN-RIAS afin d'améliorer son efficacité en tant que « communauté de pratique » entre les réunions physiques annuelles.

103. Outre les téléconférences UN-RIAS organisées pendant l'année, l'Inspecteur général et le Vérificateur en chef des comptes ont aussi participé à la quatrième réunion de UN-RIAS et à la quarante et unième réunion plénière du RIAS, qui s'est tenue à Genève (Suisse), du 14 au 17 septembre 2010.

Annexe A i)

Tableau 1. Répartition par catégories des risques couverts en 2010

Catégorie	Sous-catégorie	Domaine à risque (fonction/processus/entité)	Nombre de risques	
			Élevé	Moyen
Gouvernance	Gouvernance de l'Organisation	Processus de réforme de la FAO	1	2
	Gouvernance de l'Organisation	Responsabilités des postes de direction de haut niveau	-	1
	Gouvernance de l'Organisation	Système de contrôle interne	2	-
Stratégie	Stratégie de l'Organisation	Priorités des parties prenantes	1	-
	Stratégie de l'Organisation	Structure de la FAO	1	1
	Facteurs externes	Risques naturels et terrorisme	-	1
	Stratégies locales	Bureaux décentralisés	4	6
	Planification	Gestion de la continuité des opérations	1	-
	Planification	Planification des effectifs	-	1
Opérations / Programme	Gestion du programme	Projets / programmes spéciaux	1	1
	Gestion du programme	Exécution et gestion du programme	1	1
	Gestion du programme	Suivi et établissement de rapports sur le programme	5	-
Opérations / Administration	Finances	Comptabilité	1	3
	Finances	Gestion des avances	-	1
	Finances	Trésorerie	-	1
	Achats	Achats	1	3
	Actifs	Gestion des installations et du matériel	1	-
	Ressources humaines	Structure organisationnelle	1	-
	Ressources humaines	Culture de l'Organisation	-	1
	Services de soutien	CSC / services administratifs	-	2
Autres services	Groupement d'achats	-	1	

	Autres services	Mutuelle de crédit	-	1
Régularité	Contrôles financiers et administratifs	Politiques et procédures financières et administratives	-	1
	Obligations envers les tierces parties	Obligations contractuelles et juridiques	-	1
TOTAL DES RISQUES COUVERTS EN 2010			21	29

Annexe A ii)

Bureau de l'Inspecteur général**Rapports publiés en 2010****Activités du Siège**

Sujets traités	Rapports publiés
Centre des services communs (Budapest)	AUD 1710
Groupement d'achats – Inventaire et constatation des pertes	AUD 3210
Gestion de la continuité des opérations	AUD 3410
Contrat d'édition	AUD 4410
Évaluation des risques du Plan d'action immédiate (PAI)	AUD 5110

Activités décentralisées

Sujets traités	Rapports publiés
Bureaux régionaux et sous-régionaux et bureaux de liaison	
Efficacité de la mise en œuvre des priorités régionales: Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (Samoa)	AUD 410
Efficacité de la mise en œuvre des priorités régionales: Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale	AUD 1510
Efficacité et efficacité de la mise en œuvre des priorités régionales: Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest	AUD 2510
Processus suivis au Siège pour intégrer les priorités mises en évidence par les bureaux décentralisés	AUD 2610
Efficacité et efficacité des bureaux sous-régionaux dans l'exercice de leurs principales fonctions	AUD 2810
Mise en évidence et gestion des actions prioritaires dans les représentations de la FAO	AUD 2910
Examen du Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (Gabon)	AUD 3310
Examen du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (Budapest)	AUD 4610
Représentations de la FAO et programmes et projets associés:	
Représentation de la FAO au Burundi	AUD 110
Représentation de la FAO en Afghanistan	AUD 710
Représentation de la FAO au Soudan	AUD 910
Mise en œuvre de projets non liés aux urgences	AUD 1210
Représentation de la FAO en Éthiopie	AUD 1310
Représentation de la FAO en Iraq	AUD 1410
Rapport récapitulatif sur l'exécution des projets d'urgence	AUD 1810
Rapport récapitulatif sur l'exécution des projets du PCT liés à l'Initiative contre la flambée des prix des denrées alimentaires	AUD 1910

Examen des opérations de la FAO au Pakistan	AUD 3110
Examen approfondi de la représentation de la FAO au Burkina Faso	AUD 3510
Examen approfondi de la représentation de la FAO au Guatemala	AUD 3810
Examen approfondi de la représentation de la FAO au Cambodge	AUD 4710
Examen de la représentation de la FAO au Kenya	AUD 4810
Examen de portée limitée de la représentation de la FAO au Myanmar	AUD 5010
Examen approfondi de la représentation de la FAO en Érythrée	AUD 5510
Examen relatif au Soudan (Nord et Sud)	AUD 7310
Audits et vérifications des comptes sur le terrain	
Finances et administration: Zambie	AUD 210
Finances et administration: Érythrée	AUD 310
Finances et administration: Tanzanie	AUD 510
Finances et administration: République populaire démocratique de Corée	AUD 610
Finances et administration: Malawi	AUD 810
Finances et administration: Laos	AUD 1010
Finances et administration: Tadjikistan	AUD 1110
Finances et administration: Afrique du Sud	AUD 1610
Finances et administration: Bureau de liaison avec le Japon	AUD 2010
Finances et administration: Représentation de la FAO aux Philippines	AUD 2110
Finances et administration: Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination (Timor-Leste)	AUD 2210
Finances et administration: Représentation de la FAO au Lesotho	AUD 2310
Finances et administration: Représentation de la FAO au Bangladesh	AUD 2410
Finances et administration: Représentation de la FAO au Nigéria	AUD 2710
Finances et administration: Représentation de la FAO au Libéria	AUD 3010
Finances et administration: Représentation de la FAO au Cameroun	AUD 3910
Finances et administration: Représentation de la FAO en République centrafricaine	AUD 4010
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Sénégal	AUD 4310
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Gambie	AUD 4510
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Chine	AUD 4910
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Viet Nam	AUD 5210
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Burundi	AUD 5310
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Rwanda	AUD 5410
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Sierra Leone	AUD 5610
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la	AUD 5710

FAO en Guinée-Bissau	
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Mali	AUD 5810
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Mongolie	AUD 5910
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Nicaragua	AUD 6010
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Maroc	AUD 6110
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Tunisie / Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord	AUD 6210
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Liban	AUD 6410
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Inde	AUD 6610
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Niger	AUD 6710
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Cap-Vert	AUD 6910
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO au Paraguay	AUD 7210
Audit des pratiques administratives et de la gestion financière: Représentation de la FAO en Guinée	AUD 7410

Unité d'investigation

Sujets traités	Rapports publiés
Enseignements tirés de l'investigation menée au Ghana par le Bureau de l'Inspecteur général	AUD 4110
Examen des relations entre la FAO et la Coopérative du personnel de la FAO	AUD 6310
Investigation sur la présentation de faux titres universitaires	INV 110
Investigation – Ghana	INV 210
Investigation – Libéria	INV 410
Investigation au Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale	INV 510

Résumé des résultats des principaux rapports d'audit publiés en 2010

Représentation de la FAO en Afghanistan

Les activités de promotion, de liaison et de diffusion de l'information menées par la représentation auprès des parties prenantes, c'est-à-dire les autorités afghanes, les donateurs, les organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales, ont aidé le gouvernement à atteindre ses objectifs stratégiques dans le domaine de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. Toutefois, il est possible d'améliorer la planification des fonctions et des responsabilités du Représentant de la FAO en coordination avec le Bureau d'appui à la décentralisation. De plus, il apparaît nécessaire de fonder les interventions sur une évaluation des risques à l'échelle du pays.

La FAO doit également veiller à tenir les donateurs mieux informés des changements apportés au périmètre des projets et à obtenir, de ses partenaires opérationnels et organisations destinataires, des informations de mise en œuvre plus précises et actualisées. Plusieurs projets d'urgence en cours ont été exécutés conformément aux plan et calendrier établis; pour certains, la mise en œuvre s'est faite à moindre coût en raison de la baisse des prix des semences et des aliments pour animaux, et cette économie a permis d'augmenter le nombre de bénéficiaires. Par ailleurs, les résultats des contrôles financiers et administratifs ont été généralement corrects, même s'il reste à améliorer la budgétisation des dépenses communes et leur affectation aux projets d'urgence.

Représentation de la FAO au Burkina Faso

De manière générale, la représentation s'est efforcée d'améliorer la gestion administrative et financière. Cela étant, l'efficacité des contrôles mis en place et des processus modifiés doit encore être renforcée. La principale préoccupation tient aux progrès limités accomplis sur les points faibles, tels que l'inadéquation de la séparation des responsabilités financières et le manque de supervision de l'unité administrative.

Le Représentant de la FAO a pris la mesure des objectifs de décentralisation de l'Organisation. Toutefois, l'efficacité des activités de réforme entreprises pour améliorer le rôle et la fonction de la représentation a pâti: i) d'une communication insuffisante des problèmes liés aux réformes de la part du Siège et du Bureau régional pour l'Afrique; ii) de l'inadéquation des dispositions intérimaires prises pour guider le Représentant de la FAO durant la période de transition; et iii) de ressources humaines limitées et d'effectifs inappropriés. Cela étant, malgré ces difficultés, la représentation est parvenue à définir des procédures pour améliorer sa capacité à établir des délégations de pouvoirs et à résoudre les problèmes d'efficience.

S'agissant de la Facilité alimentaire de l'Union européenne, le Bureau a constaté que les cibles du projet étaient bien trop ambitieuses et que les opérations avaient été entravées par un certain nombre de facteurs, tels que i) le fait que le gouvernement ait différé la signature du document de projet; ii) le recrutement tardif du personnel du projet; iii) la structure de gouvernance, pas encore totalement opérationnelle; et iv) des difficultés de collaboration avec la Direction générale des productions végétales du Ministère de l'agriculture. En outre, bien que l'Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination ait instauré des processus administratifs appropriés, elle a tardé à ajuster sa stratégie de mise en œuvre, et a perdu de ce fait des occasions d'accélérer l'exécution du projet. Il s'en est suivi un manque de synchronisation des activités clés et le risque que celles-ci ne soient pas achevées dans les délais prévus pour le projet.

Représentation de la FAO au Burundi

De manière générale, la représentation a mis en place des contrôles internes adéquats pour la plupart des fonctions clés dans le domaine des achats et de la comptabilité. Toutefois, le Bureau a également constaté plusieurs points faibles dans la gestion financière et administrative, pour lesquels la direction, en collaboration avec le Service des opérations d'urgence pour l'Afrique, l'Amérique latine et les Caraïbes, a déjà lancé des mesures correctives. Ces mesures visent notamment à remédier à un manque de séparation des fonctions dans l'unité administrative, à des procédures d'adjudication et d'inventaire déficientes et à un enregistrement tardif des transactions financières.

Par ailleurs, toutes les parties prenantes ont salué globalement l'efficacité des activités d'urgence de la FAO. Les objectifs du projet devraient être atteints dans le budget prévu, même si l'exécution s'est trouvée ralentie par un environnement opérationnel difficile, un marché restreint des intrants (semences et outils, par exemple), des retards dans le processus d'achat et des problèmes de sécurité au cours de la mise en œuvre. Globalement, les rapports ont été présentés aux donateurs en temps et en heure pour les projets nationaux, mais l'ont été avec du retard pour les projets d'urgence régionaux comprenant des activités au Burundi.

Pour l'essentiel, l'Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination a axé ses efforts sur les activités de redressement et de relèvement, lesquelles ont été fortement appuyées par les donateurs, surtout l'Union européenne. Cet appui a permis de combler en partie le fossé entre les activités d'urgence et de développement. Cela étant, le Représentant de la FAO doit s'efforcer de tirer parti de cet avantage en encourageant une planification conjointe du programme de terrain, créant ainsi une synergie entre les activités de l'Organisation et offrant à celle-ci une position plus stratégique pour gérer la transition.

Représentation de la FAO au Cambodge

Le Bureau a conclu que le cadre de contrôle interne de la représentation était bien plus solide et efficace qu'il ne lui était apparu lors de son dernier examen en 2007. De manière générale, des contrôles adéquats sont en place pour gérer les risques efficacement et conformément aux exigences de l'Organisation. Cependant, il convient d'accorder plus d'attention à la définition des échéanciers de paiement associés aux protocoles d'accord, afin d'éviter des paiements anticipés excessifs pour les services fournis.

Les activités de décentralisation élaborées dans le cadre de la réforme du PAI n'ont pas encore été étendues au bureau de pays de manière homogène. La représentation n'a pas reçu suffisamment d'informations cohérentes sur les nouvelles responsabilités et les ressources supplémentaires pour entreprendre l'élaboration d'un plan de mise en œuvre coordonnée.

L'exécution du projet de la Facilité alimentaire de l'Union européenne au Cambodge (GCP/CMB/033/EC) a pris sept mois de retard depuis la signature, du fait d'un plan de travail ambitieux et de la nécessité de coordonner pas moins de 40 agences gouvernementales aux niveaux national et provincial. Le Directeur de projet a ajusté le plan de travail et l'étendue des activités pour respecter l'échéance de juin 2011. Ces révisions ont été approuvées par les parties prenantes, mais n'ont pas été ajoutées à la liste des dossiers du projet dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain, si bien que les rapports du projet font état de progrès vers des résultats clés qui n'apparaissent pas dans le cadre logique officiel. Les délais d'exécution serrés accentuent la pression sur la distribution des intrants. En outre, une mission de suivi axé sur les

résultats diligentée par l'UE a recommandé d'élaborer un plan de retrait afin de veiller à la durabilité des activités et des avantages acquis à l'issue du projet.

Représentation de la FAO en Éthiopie

L'unité administrative est bien établie et dotée d'un personnel qualifié et motivé. Le Bureau a décelé un certain nombre de faiblesses dans la gestion financière et administrative, auxquelles il a été remédié par le Coordonnateur sous-régional et le Représentant de la FAO. Par ailleurs, de bons résultats ressortent de l'exécution des projets d'urgence et des projets de coopération technique non liés à des urgences. Toutefois, on note des imperfections en matière i) de documentation des projets d'urgence et ii) d'exhaustivité du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain. Ces points sont en cours d'examen par la direction.

Représentation de la FAO en Érythrée

Le Représentant de la FAO et le personnel de rang supérieur de la représentation ont pris la mesure des réformes liées à la décentralisation de l'Organisation et de leurs rôles et responsabilités dans ce contexte. Toutefois, le Bureau d'appui à la décentralisation et le Représentant de la FAO doivent entreprendre deux tâches touchant à l'efficacité opérationnelle de la représentation: i) un examen stratégique de l'engagement de la FAO en Érythrée; et ii) une analyse détaillée visant à déterminer le niveau de ressources (humaines et financières) nécessaires pour assumer les responsabilités supplémentaires transférées à la représentation par le Bureau d'appui à la décentralisation.

Au mois d'août 2010, l'exécution du projet de la Facilité alimentaire de l'Union européenne avait pris beaucoup de retard sur le calendrier, principalement à cause de divers obstacles en dehors du contrôle de la représentation. En outre, le Bureau a constaté que le suivi de l'exécution était limité et que les conditions de l'Accord-cadre financier et administratif de l'UE ainsi que les règles et règlements de la FAO n'étaient pas totalement respectés concernant la mise en œuvre, le suivi et l'établissement de rapports. La FAO a averti le donateur du risque que les objectifs du projet ne soient pas atteints ou que le projet ne soit pas totalement exécuté à la date d'échéance, le 30 juin 2011.

De manière générale, les contrôles financiers et administratifs du bureau sont réalisés conformément aux règles établies, exception faite des procédures liées aux achats locaux, qui doivent être renforcées. Le Bureau a également relevé i) le non-respect des obligations de régler en espèces les heures supplémentaires effectuées par le personnel; ii) le défaut de déclaration au Siège des achats de matériel et d'éléments de mobilier durables; et iii) l'imputation de dépenses sur des comptes incorrects.

Représentation de la FAO au Guatemala

Bien que le programme de terrain de la FAO au Guatemala soit l'un des plus importants de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, la représentation n'est pas pleinement constituée et sa structure n'est pas à la mesure des demandes opérationnelles et administratives auxquelles elle doit répondre. Cette situation est apparue évidente compte tenu des points faibles constatés dans les trois domaines examinés. S'agissant de l'impact des activités de décentralisation sur les opérations, le Bureau a noté une dotation en personnel insuffisante de la représentation et l'absence de cadre national sur les priorités à moyen terme (CNPMT) ou de cadre de planification équivalent.

Pour ce qui est de la Facilité alimentaire de l'Union européenne, le Bureau a recensé des déficiences dans i) la conception originale du projet (GCP/GUA/020/EC), ii) la détermination des valeurs de référence pour les indicateurs du projet, et iii) la prise en compte de l'incidence des taux de change EUR:USD sur les prévisions du projet.

Les lacunes constatées dans la gestion financière et administrative concernent i) la certification des bons de paiement, ii) la qualité de la tenue des comptes, iii) les arrangements bancaires, iv) l'approbation des rapports techniques dans le cadre des protocoles d'accord, v) la disponibilité et l'exhaustivité des dossiers individuels, vi) l'élaboration des rapports de fin de mission et vii) le stockage des bandes de sauvegarde informatique.

Représentation de la FAO en Iraq

Globalement, la représentation de la FAO en Iraq a assumé ses fonctions et responsabilités de manière satisfaisante en aidant le gouvernement à atteindre ses objectifs stratégiques dans le domaine de l'agriculture et de la sécurité alimentaire grâce au rôle moteur assumé par l'équipe d'action sectorielle (AFSSOT, Agriculture and Food Security Sector Outcome Team). La représentation a rigoureusement respecté les obligations opérationnelles et financières du Fonds d'affectation spéciale pour l'Iraq du Groupe des Nations Unies pour le développement et a assuré des contrôles acceptables de ses opérations financières et administratives. Néanmoins, le Bureau a recensé plusieurs domaines qui requièrent l'attention de la direction:

- Il convient de concevoir un mécanisme institutionnel structuré pour suivre les activités menées par des représentations qui sont financées par des projets.
- La représentation élabore actuellement une nouvelle stratégie pour l'intervention de la FAO en Iraq, en réponse aux changements dans les exigences des donateurs en matière de financement. L'élaboration de cette stratégie devrait être suivie de près par le Service des opérations d'urgence (Asie, Proche-Orient, Europe et urgences spéciales) et le Bureau d'appui à la décentralisation.
- Bien que la gestion de l'exécution des projets soit satisfaisante, il est nécessaire d'entreprendre une évaluation des risques à l'échelle du pays et de concevoir un plan de travail annuel.

De manière générale, les contrôles en matière de finances et d'administration sont adéquats et correctement réalisés. Toutefois, les domaines suivants requièrent l'attention de la direction: i) budgétisation des dépenses communes; ii) planification des achats locaux; et iii) paiement des fournisseurs et des partenaires opérationnels.

Représentation de la FAO au Kenya

Le Représentant de la FAO a pris la mesure des réformes liées à la décentralisation de l'Organisation et des nouveaux rôles et responsabilités qui lui sont délégués. Néanmoins, la représentation devrait prendre les dispositions suivantes afin d'être en meilleure position pour assurer la charge de travail plus importante qui lui est attribuée dans le cadre de la réforme: i) préparer une analyse détaillée des ressources humaines disponibles et nécessaires afin de justifier sa demande de postes supplémentaires dans les services généraux; ii) recouvrer les arriérés de contribution de contrepartie en espèces des gouvernements (CCEG) et prendre des mesures pour gérer le risque de change; et iii) élaborer un cadre de gestion de la continuité des opérations pour éviter les perturbations lors des crises.

Au mois d'août 2010, l'exécution du projet de la Facilité alimentaire de l'Union européenne progressait de façon satisfaisante. Elle devrait être achevée d'ici à juin 2011, conformément à l'échéance définie dans l'accord. Toutefois, le rapport d'audit a recommandé une série de mesures destinées à renforcer le contrôle du Groupe de la gestion des projets sur les fonds alloués au projet ainsi que sur les intrants et les activités détaillées. Le Groupe devait en particulier i) élaborer un calendrier des missions de soutien technique du projet; ii) suivre de près l'application des critères d'admissibilité des

bénéficiaires par les partenaires opérationnels; iii) obtenir de ces derniers des informations financières sur l'utilisation des fonds qui leur sont versés; et iv) élaborer des procédures structurées pour le suivi et l'évaluation des activités menées par les partenaires opérationnels.

Les contrôles financiers et administratifs sont insuffisants dans plusieurs domaines et doivent être renforcés. Plus précisément, le Bureau a constaté: i) l'absence de planification des achats; ii) l'imputation de dépenses sur des comptes incorrects; iii) de fréquents retards dans la mise à jour des inventaires de l'équipement et du mobilier et dans la déclaration des nouvelles acquisitions au Siège; iv) un traitement des paiements en espèces des heures supplémentaires non conforme au Manuel administratif; et v) l'absence de suivi régulier des avances faites aux agents hors personnel.

Représentation de la FAO au Myanmar

Dans l'ensemble, les contrôles internes des finances et de l'administration ont été renforcés depuis le précédent examen du Bureau en 2009, mais plusieurs domaines nécessitent davantage d'attention. Avant tout, l'Organisation doit soit améliorer la connectivité à Internet, ce qui nécessitera un investissement considérable, soit concevoir un plan de secours permettant à la représentation de fonctionner sans dépendre des échanges électroniques d'informations. Malgré une amélioration progressive de la connectivité informatique par le passé, les faiblesses qui subsistent empêchent la représentation d'exercer ses fonctions de manière efficiente et efficace.

De plus, on constate des déficiences persistantes dans la séparation des fonctions liées aux processus de paiement, ce à quoi il faut remédier. Le recrutement d'un nouvel assistant du Représentant de la FAO, chargé de l'administration, devrait permettre d'améliorer les contrôles et les opérations, mais ce nouveau venu devra être formé aux règles et procédures de l'Organisation avant d'être opérationnel, de même que l'assistant du Représentant de la FAO chargé du programme recruté récemment. Par ailleurs, il convient de renforcer la fonction d'achat en améliorant la structure du comité d'achats, en utilisant une seule monnaie pour les devis et en respectant la délégation de pouvoirs pour la signature des protocoles d'accord. Enfin, au moment de l'examen, le Représentant de la FAO n'avait pas encore évalué l'impact sur les opérations de la représentation des activités de décentralisation menées dans le cadre du PAI.

Représentation de la FAO au Pakistan

L'audit a permis de conclure que l'absence de Représentant de la FAO à plein temps depuis mai 2007 diminuait la valeur et l'influence de la présence et des opérations de l'Organisation au Pakistan. Le problème a été récemment résolu avec la nomination d'un nouveau Représentant de la FAO. Le Bureau a constaté que, de façon générale, la représentation était dotée d'un robuste cadre de contrôle interne de son administration et était extrêmement attentive aux vérifications et à l'exactitude des rapports. Cela étant, le Bureau a recensé plusieurs domaines qui nécessitent d'être renforcés, comme la réduction du taux d'erreur dans les documents élaborés par les bureaux de projet, l'amélioration de l'efficacité de l'ordonnancement des tâches et le suivi des échéanciers de paiements des protocoles d'accord. De plus, le Représentant de la FAO doit veiller à la sécurité de l'ensemble du personnel de l'Organisation, y compris du personnel contractuel (PNP et titulaires d'ASP, par exemple), conformément à la politique de l'Organisation en matière de sécurité sur le terrain. Jusqu'ici, les activités de décentralisation ont eu sur la représentation une incidence limitée, principalement axée sur l'élargissement des compétences en matière d'achats et de recrutement de personnel local.

Le projet de la Facilité alimentaire de l'Union européenne au Pakistan semble se dérouler dans les délais et sans modifications budgétaires majeures. Le principal bureau de projet, qui gère l'exécution depuis Islamabad, dispose d'un solide cadre de contrôle interne compte tenu de la pression liée à la nécessité de terminer le projet dans un délai de 14 mois. Cependant, la limitation des déplacements sur les sites du projet pour des raisons de sécurité a empêché le Bureau de parvenir à une conclusion plus définitive sur l'exécution du projet dans son ensemble et sur l'adéquation de la structure de contrôle interne de la Facilité de l'UE. En outre, au moment où l'audit a été réalisé, les éléments concrets sur l'exécution du projet et les données recueillies n'étaient pas disponibles dans le bureau de projet principal. Pour remédier à ce problème, le projet a fait appel à une organisation indépendante en août 2010 afin de visiter les sites du projet et de collecter des informations de suivi. Enfin, même si le processus de sélection des partenaires opérationnels est jugé adéquat, il reste possible d'améliorer la transparence des modifications apportées et des négociations budgétaires. Le point focal de l'UE au Pakistan suit de près le projet et s'est dit globalement satisfait de l'exécution de celui-ci.

Représentation de la FAO au Soudan

Le Représentant de la FAO et le personnel de rang supérieur de la représentation ont pris la mesure des réformes liées à la décentralisation de l'Organisation et de leurs rôles et responsabilités. Néanmoins, trois dispositions devraient être adoptées par le Représentant de la FAO afin de mieux préparer la représentation à assumer ses nouvelles responsabilités: i) recouvrer les arriérés de contribution de contrepartie en espèces des gouvernements (CCEG) et prendre des mesures pour gérer le risque de change; ii) préparer une analyse détaillée des ressources humaines et financières disponibles et nécessaires; et iii) élaborer un plan de continuité des opérations.

En général, les contrôles financiers et administratifs de la représentation sont acceptables et réalisés conformément aux règles établies. Cela étant, le Bureau a recensé dans les domaines suivants des déficiences auxquelles le Représentant la FAO devra remédier: i) analyse périodique de la compétitivité du contrat avec l'agence de voyage, ii) exercice des droits de l'Organisation en matière d'exonération fiscale, iii) contrôle du matériel et des éléments de mobilier durables, iv) justification des dépenses du bureau et des projets, et v) rémunération du personnel national du projet (PNP) et des titulaires d'un accord de services personnels (ASP).

Bureau régional de la FAO pour l'Europe et l'Asie centrale (REU)

Dans l'ensemble, le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale a pris la mesure de ses rôles et responsabilités dans le processus de décentralisation. Il dispose d'un personnel et de ressources hors personnel globalement adéquats pour assumer les nouveaux rôles et responsabilités résultant des projets du Plan d'action immédiate (PAI) liés à la décentralisation. Les responsabilités du Siège déléguées aux bureaux régionaux ont été correctement transmises au Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, puis intégrées sans difficulté au plan de travail de celui-ci en vue de leur mise en œuvre. Cela étant, le processus de décentralisation pourrait être renforcé si ce bureau: i) élaborait des plans de travail annuels pour les pays dans lesquels la FAO est représentée par des Correspondants nationaux; ii) définissait plus clairement ses responsabilités et celles des bureaux sous-régionaux pour ce qui est du développement stratégique et des partenariats avec des organisations régionales; et iii) concevait un plan de formation du personnel fondé sur une évaluation des besoins dans ce domaine.

Le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que les contrôles financiers et administratifs n'étaient pas réalisés conformément aux règles établies. Il a noté des

déficiences dans la gestion des comptes d'avances de caisse, les achats locaux et l'imputation comptable des dépenses. En outre, de nombreux protocoles d'accord émis par le Bureau régional pour des produits et services n'étaient pas conformes aux prescriptions de la section 507 du Manuel. Cette situation était principalement due au fait que des conflits internes sur des questions d'effectifs entre plusieurs anciens membres du personnel avaient perturbé la supervision des processus financiers et administratifs et, de manière générale, dégradé l'ambiance de travail. Le Sous-Directeur général/Représentant régional nouvellement nommé a commencé à prendre des mesures correctives.

Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique centrale (SFC)

L'audit a conclu que le Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale ne disposait pas du personnel et des profils de compétences supplémentaires nécessaires pour assumer efficacement les nouveaux rôles et responsabilités qui lui étaient attribués dans le cadre de la réforme du PAI. Un examen à l'échelle de l'Organisation de l'éventail des compétences dans les bureaux régionaux et sous-régionaux, coordonné par le Bureau d'appui à la décentralisation en 2009, a recensé les postes et compétences supplémentaires dont le Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale avait besoin. Cependant, il n'a pas été possible de les créer dans le cadre du Programme de travail et budget (PTB) 2010-11 en raison d'une suspension de l'augmentation des crédits budgétaires à l'échelle de l'Organisation.

Pour pallier ce problème et mieux répartir les compétences et les ressources humaines, le Bureau sous-régional, en collaboration avec le Bureau régional pour l'Afrique, la Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes, le Bureau d'appui à la décentralisation et la Division de la gestion des ressources humaines, devrait prendre des dispositions substitutives ou s'appuyer sur des mesures existantes pour renforcer ses capacités. Des échanges de fonctionnaires techniques entre bureaux sous-régionaux, par exemple, pourraient enrichir le vivier de compétences, et des directives pourraient être élaborées pour définir clairement les nouvelles responsabilités déléguées aux bureaux sous-régionaux en matière de planification stratégique et de partenariats avec des organisations régionales.

Le Bureau de l'Inspecteur général a également constaté que l'efficacité opérationnelle des contrôles financiers et administratifs internes du Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale dépendait en grande partie de l'intervention directe de l'administrateur international dans chaque transaction. En son absence, les contrôles n'étaient pas réalisés conformément aux règles établies en raison des capacités limitées du personnel financier et administratif national. Ces membres du personnel auraient besoin d'une formation intensive en cours d'emploi et d'un accompagnement personnalisé au sujet des processus d'enregistrement des transactions dans le Système de comptabilité de terrain (FAS) et de la gestion des décaissements, des achats et des voyages. En outre, le Coordonnateur sous-régional devrait: i) veiller à une séparation adéquate des fonctions à l'intérieur de la section financière et administrative; ii) mettre en place un système de suivi de l'exécution des protocoles d'accord; iii) veiller à ce que le personnel respecte les procédures d'achat élaborées localement; et iv) concevoir un plan de lutte contre la fraude.

Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique orientale (SFE)

L'examen du Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale a été axé principalement sur l'efficacité du traitement des priorités sous-régionales. Le Bureau sous-régional est relativement récent et vient de s'engager dans la définition des priorités sous-régionales et la mise en place des éléments subsidiaires nécessaires pour gérer ses activités conformément à ces priorités. Le Bureau de l'Inspecteur général a recensé plusieurs

questions auxquelles le Coordonnateur sous-régional devra s'intéresser pour assurer l'efficacité du processus en cours d'instauration: i) précision et ciblage dans la définition des priorités sous-régionales; ii) intégration de ces priorités dans les priorités nationales des pays composant la sous-région; iii) participation des parties prenantes concernées, telles que les institutions opérant à l'échelle de la sous-région, au processus de définition des priorités sous-régionales; et iv) élaboration d'une stratégie sous-régionale suscitant un large soutien et d'un plan de travail complet et coordonné destiné à prendre en charge les priorités sous-régionales.

Le Bureau de l'Inspecteur général a également noté que l'attribution de multiples responsabilités au Coordonnateur sous-régional risquait de nuire à son efficacité globale et qu'il était nécessaire d'évaluer ce point. En outre, il faudrait rechercher des solutions novatrices à la situation actuelle de sous-effectif du Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale.

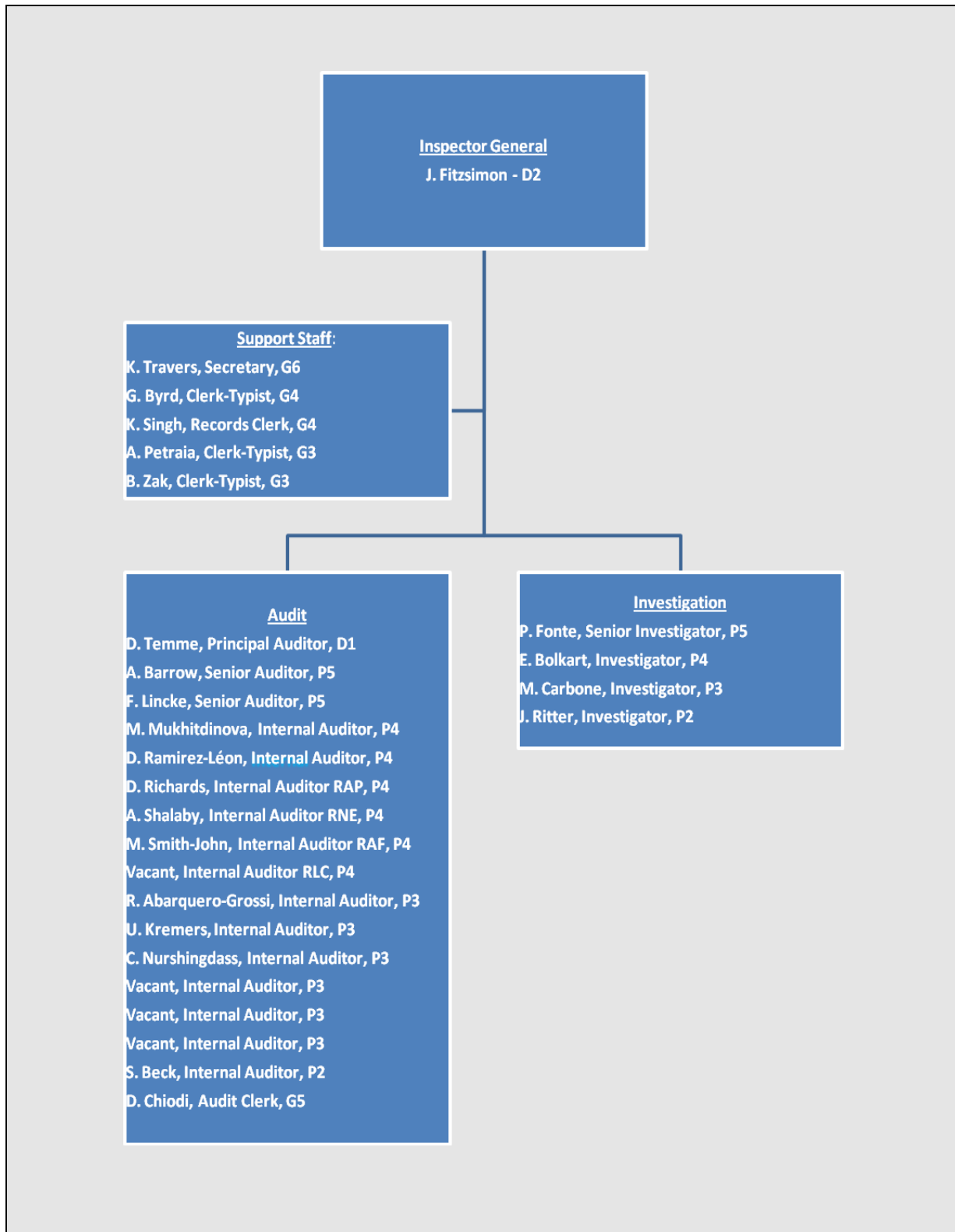
Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAP)

L'examen du Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique a été axé principalement sur l'efficacité du traitement des priorités sous-régionales. Dans l'ensemble, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que le Bureau sous-régional s'était acquitté de ses responsabilités en recensant les priorités nationales des pays membres et en les consolidant dans un même document qui présentait les thèmes prioritaires au niveau sous-régional et que les Ministres de l'agriculture du Pacifique Sud-Ouest ont approuvé en mai 2009. En outre, le Bureau sous-régional a suivi un processus clair de mise en correspondance des activités de l'année 2009 avec les priorités et les affectations de crédits aux programmes. Toutefois, bien que les thèmes prioritaires aient été dégagés à partir de larges consultations avec les parties prenantes de la sous-région, le document ne fait pas état d'une concertation au niveau régional ou mondial ni de l'établissement de liens avec les priorités sous-régionales à ces niveaux. Le Bureau sous-régional est conscient qu'il doit concevoir une stratégie visant à utiliser les priorités pour orienter l'élaboration des programmes de terrain.

Par ailleurs, le financement et les allocations de crédits aux programmes dont a bénéficié le Bureau sous-régional ne sont pas clairement reliés aux priorités sous-régionales, et les responsables du Bureau pensent que celui-ci a une influence limitée sur la manière dont les crédits sont alloués. Cela étant, les coûts relatifs au plan de travail du Bureau sous-régional ne sont pas correctement chiffrés et les informations nécessaires pour établir les besoins réels en ressources du Bureau n'y figurent pas. Les multiples responsabilités du Représentant sous-régional, particulièrement les déplacements imposés par son rôle de Représentant de la FAO dans les 13 pays membres, ainsi qu'au Samoa où le Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique est situé, nuisent à son efficacité globale.

Annexe B i)

Bureau de l'Inspecteur général
Organigramme
Décembre 2010



Annexe B (i)

Bureau de l'Inspecteur général
Tableau des effectifs au mois de décembre 2010

	<u>Classe</u>	<u>Homme</u>	<u>Femmes</u>	<u>Poste vacant</u>	<u>Total</u>
<u>Inspecteur général</u>	D2	1			1
<u>Vérificateurs des comptes</u>					16
Vérificateur en chef des comptes	D1	1			
Vérificateurs principaux	P5	2			
Vérificateurs régionaux	P4	2	1	1	
Vérificateurs	P4	1	1		
Vérificateurs	P3	2	1	3	
Vérificateur	P2		1		
<u>Enquêteurs</u>					4
Enquêteur en chef	P5	1			
Vérificateur / enquêteur	P4		1		
Enquêteur	P3		1		
Enquêteur	P2		1		
<u>Commis à la vérification</u>	G5		1		1
<u>Personnel de secrétariat et de soutien administratif</u>					5
Secrétaire	G6		1		
Commis / dactylographe	G4		1		
Commis au registre	G4	1			
Commis / dactylographe	G3	1	1		
		12	11	4	27

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

Pays	Siège	Région	Services généraux	Total
Argentine	1			1
Australie	1			1
Autriche	1			1
Canada			1	1
Égypte		1		1
Allemagne	2			2
Inde			1	1
Italie	1		2	3
Jamaïque		1		1
Lettonie	1			1
Maurice	1			1

Espagne	2			2
Royaume-Uni	1		1	2
États-Unis	2	1	1	4
Ouzbékistan	1			1
Poste vacant	3	1(RLC)		4
	17	4	6	27

LISTE DES SIGLES

ADG/RR – Sous-Directeur général, Représentant régional

BCM – gestion de la continuité des opérations

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

CSA – Division des services administratifs

CSAP – Service des contrats et achats

CSF – Division des finances

CSH – Division de la gestion des ressources humaines

DDG-K – Directeur général adjoint (Connaissances)

DDG-O – Directeur général adjoint (Opérations)

DO – bureau décentralisé

DON – réseau de bureaux décentralisés

ERCU – Unité des opérations d'urgence et de réhabilitation et de la coordination

ERM – gestion des risques de l'organisation

EUFF – Facilité alimentaire de l'Union européenne

FAOR – Représentant de la FAO

FPMIS – Système d'information sur la gestion du Programme de terrain

GOE – dépenses générales de fonctionnement

IIA – The Institute of Internal Auditors

IP – partenaire opérationnel

PAI – Plan d'action immédiate

ISFP – Initiative contre la flambée des prix des denrées alimentaires

CCI – Corps commun d'inspection du Système des Nations Unies

LAP – programme de vérification à l'échelle locale

LEG – Bureau des affaires juridiques et de l'éthique

LOA – protocole d'accord

ONG – organisation non gouvernementale

CNPMT – Cadre national sur les priorités à moyen terme

NSHR – ressources humaines hors personnel

OED – Bureau de l'évaluation

OSD – Bureau d'appui à la décentralisation

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

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

PIRES - Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution

PSSC – Comité de sélection du personnel du cadre organique

PTB – Programme de travail et budget

QAIP – plan d'assurance de la qualité

RBAP – plan de vérification axé sur les résultats

GAR – gestion axée sur les résultats

REU – Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale

RO – organisation destinataire

SAP – Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique

SFC - Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale

SFE – Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale

SFW - Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest

SLA – accord sur le niveau de service

SRC – Coordonnateur sous-régional

SRO – bureau sous-régional

CSC – Centre des services communs

TCEO – Service des opérations d'urgence - Afrique, Amérique latine et Caraïbes

ULO – engagements non réglés

UN-RIAS – Représentants des services de vérification interne des Nations Unies

GNUD – Groupe des Nations Unies pour le développement

