



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

F

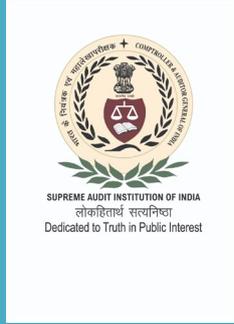
# CONFÉRENCE

**Quarante-quatrième session**

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

**Comptes vérifiés – FAO 2023  
Partie B – Rapport détaillé du Commissaire aux comptes**





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

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

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

M<sup>me</sup> Anitha Balakrishna  
Directrice du Bureau de la  
vérification externe des comptes –  
FAO  
Bureau du Contrôleur et Vérificateur  
général des comptes de l'Inde  
Courriel: [Anitha.Balakrishna@fao.org](mailto:Anitha.Balakrishna@fao.org)

**Rapport détaillé du Commissaire aux  
comptes sur l'Organisation des  
Nations Unies pour l'alimentation et  
l'agriculture (FAO) pour l'année  
comptable terminée le  
31 décembre 2023**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Table des matières</b>		<b>Page</b>
<b>Résumé</b>		3
Introduction		3
Résultats d'ensemble de la vérification		3
Principales conclusions de la vérification		4
Recommandations issues de la vérification		9
<b>Mandat, étendue de la vérification et méthode</b>		14
<b>Conclusions et recommandations à l'issue de la vérification</b>		15
Suite donnée aux recommandations antérieures issues de la vérification		15
A	Vérification des comptes	16
B	Questions de gestion	20
B.1	Examen des résultats des activités de préparation et de mise en œuvre des interventions d'urgence	20
B.2	Examen des résultats de la Division de l'alimentation et de la nutrition	28
B.3	Examen des résultats relatifs aux achats	37
C	Conclusions du contrôle de la conformité	48
D	Informations communiquées par la Direction	50
E	Remerciements	50
<b>Abréviations, sigles et acronymes utilisées dans le rapport</b>		51
<b>Appendices</b>		53

### Introduction

#### Rapport détaillé du Commissaire aux comptes

1. Le présent rapport expose les résultats de la vérification des états financiers et des activités de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour l'année comptable terminée le 31 décembre 2023, en application des paragraphes 1 à 10 de l'article XII du Règlement financier de l'Organisation et du Mandat additionnel pour la vérification des comptes annexé à ce dernier.

2. Les objectifs généraux de la vérification externe sont de donner une assurance indépendante aux membres sur la fidélité des états financiers, de renforcer la transparence et le respect des obligations redditionnelles au sein de l'Organisation et de servir, à la faveur de ce processus, les objectifs poursuivis dans le cadre du travail de l'Organisation.

3. Parallèlement à la vérification des états financiers, nous avons procédé à la vérification de la situation de quatre fonds du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et de deux fonds du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour la période se terminant le 31 décembre 2023, conformément aux Normes comptables du système des Nations Unies (UNSAS), aux lignes directrices publiées par le PNUD et à l'Accord sur les procédures financières conclu entre la FAO et le FEM. En outre, des vérifications de conformité ont été menées au Bureau régional de la FAO pour l'Afrique au Ghana, au Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale à Panama et dans six bureaux de représentants de la FAO, en Argentine, en El Salvador, en Équateur, au Kenya, en Ouganda et au Tchad. Ces vérifications ont porté sur des domaines choisis à la lumière d'une évaluation des risques, l'accent général étant mis sur le respect des règles et des règlements.

4. Trois examens des résultats ont également porté sur les achats à la FAO, la Division de l'alimentation et de la nutrition (ESN) et les activités de préparation et de mise en œuvre des interventions d'urgence entreprises par l'Organisation. Ces examens avaient pour principal objectif de rendre le cadre de gouvernance plus économique, efficace et efficient et de contribuer à renforcer le respect des obligations redditionnelles et la transparence. Les résultats des vérifications effectuées sur ces aspects et dans les bureaux ont été communiqués à la Direction de la FAO, dont les réponses, lorsqu'elles étaient disponibles, ont été intégrées dans notre rapport.

5. Le présent rapport contient les 34 recommandations découlant des observations issues de la vérification. Les recommandations ont été classées selon les catégories «Fondamentale», «Importante» et «Mérite attention»<sup>1</sup>.

#### Résultats d'ensemble de la vérification

6. Dans le cadre de notre mandat, nous avons vérifié les états financiers de la FAO en application du Règlement financier et conformément aux normes internationales d'audit (ISA) établies par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) et aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

7. Nous avons également conclu que les méthodes comptables avaient été appliquées de la même manière que pour l'année précédente et que les opérations de la FAO qui avaient retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification des états financiers

---

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

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

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

étaient, pour tous leurs aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant de la FAO.

8. Nous avons relevé des problèmes importants que la Direction doit résoudre pour continuer d'améliorer la tenue des comptes et l'établissement des rapports de gestion financière.

## **Principales conclusions de la vérification**

### **Vérification des comptes**

#### **Non-provisionnement pour pertes de crédit attendues sur les contributions volontaires à recevoir**

9. Conformément à la norme IPSAS 41, chaque entité est tenue d'appliquer des provisions pour dépréciation aux actifs financiers qui sont évalués au coût amorti ou à la juste valeur et de comptabiliser une correction de valeur pour pertes de crédit attendues sur ces actifs. La FAO met en œuvre une méthode de dépréciation des contributions ordinaires, mais il n'existe pas de méthode de dépréciation des contributions volontaires à recevoir, bien que celles-ci représentent environ 75 pour cent de ses recettes. Nous avons constaté que des contributions volontaires courantes d'un montant de 6,16 millions d'USD étaient en attente de recouvrement depuis plus de cinq ans, certaines d'entre elles depuis plus de 15 ans, sans qu'une dépréciation ou une correction de valeur pour pertes correspondantes ne soit comptabilisée.

#### **Examen des résultats des activités de préparation et de mise en œuvre des interventions d'urgence**

##### **Défaillances de la stratégie de mobilisation des ressources**

10. La FAO a lancé un appel à financement d'un montant de 1,32 milliard d'USD, devant principalement provenir de contributions volontaires, au profit de son Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19. Au vu des fonds disponibles au titre du Plan de réponse humanitaire global contre la covid-19 et du programme de renforcement de la résilience des petits exploitants en vue de leur redressement, le déficit de financement était de 34 pour cent et 88 pour cent, respectivement, par rapport aux coûts estimatifs. L'examen des CPP pour 10 pays a mis en évidence soit l'absence de stratégie ou de plan d'action en matière de mobilisation de ressources, soit des lacunes dans des domaines essentiels, telles que le défaut d'indication des déficits de ressources, des partenaires de financement et des calendriers dans les stratégies existantes de mobilisation de ressources de ces CPP, qui ont peut-être eu des répercussions considérables en matière de mobilisation de ressources pour le programme.

##### **Absence des indicateurs de produit requis – assistance d'urgence dans le cadre du Programme de coopération technique (PCT)**

11. Le PCT a été créé pour que la FAO puisse mettre son savoir-faire et ses compétences techniques à la disposition des pays membres. Idéalement, l'assistance d'urgence du PCT doit permettre d'attirer des financements supplémentaires de partenaires fournisseurs de ressources et les pays bénéficiaires doivent avoir un plan précis en ce qui concerne les suites à donner au PCT. Cependant, aucun projet d'urgence du PCT ne disposait des indicateurs de produit requis pour déterminer si les objectifs recherchés s'agissant des financements supplémentaires de partenaires fournisseurs de ressources étaient atteints.

##### **Fourniture d'une aide sans rapport avec l'alimentation et l'agriculture au titre de l'assistance d'urgence du Programme de coopération technique**

12. Le projet d'urgence du PCT «Emergency response to mitigate the impact of coronavirus (COVID-19) on the most vulnerable persons in rural areas in a member country» (Intervention

d'urgence pour atténuer les répercussions du coronavirus (covid-19) sur les personnes les plus vulnérables dans les zones rurales d'un pays membre) a été accepté par la FAO avec un budget initial de 200 000 USD pour la fourniture de 30 jeux de matériel médical ainsi que pour la sensibilisation et le renforcement des capacités à l'interface animaux-humains s'agissant de la covid-19 et d'autres maladies infectieuses. La fourniture de matériel médical dans le cadre de l'assistance d'urgence du PCT n'était pas conforme au mandat de la FAO ni à sa stratégie visant à prendre des mesures de secours principalement dans des pays confrontés à des situations de crise (phase 3 ou supérieure du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire [IPC-3]).

### **Retards dans la mise en exécution des projets**

13. Le Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 a été élaboré en réponse aux appels lancés lors de la pandémie. Cependant, 20 des 140 projets d'urgence que nous avons examinés accusaient un retard compris entre 31 et 90 jours, voire allant jusqu'à 301 jours dans certains cas, entre leur approbation et leur mise en exécution. De même, la mise en œuvre de 17 des 69 projets hors interventions d'urgence n'avait commencé qu'après 30 à 366 jours.

### **Soldes de trésorerie non nuls après la clôture financière des projets**

14. La clôture financière marque la date après laquelle plus aucune opération future n'est autorisée sur le compte du projet concerné. Sur les 105 projets clos du point de vue financier que nous avons examinés, 24 présentaient un solde de trésorerie positif et deux un solde de trésorerie négatif. En outre, un solde de trésorerie d'un montant net de 2,9 millions d'USD était resté inutilisé pendant 76 à 888 jours après la clôture financière des projets.

## **Examen des résultats de la Division de l'alimentation et de la nutrition (ESN)**

### **Budgets inchangés et mobilisation de ressources en recul**

15. Nous avons constaté que le budget ordinaire d'ESN était demeuré inchangé au cours des deux derniers exercices biennaux (2020-2021: 16,83 millions d'USD; 2022-2023: 16,52 millions d'USD), ce qui représentait environ 1,6 pour cent du budget du Programme ordinaire de la FAO. Les crédits alloués à l'«amélioration en matière de nutrition» (130 194 USD en 2020-2021 et 131 597 USD en 2022-2023) étaient également restés stationnaires, et insuffisants au regard des aspirations à une «amélioration en matière de production» et une «amélioration en matière de conditions de vie». Par ailleurs, la mobilisation de ressources pour ESN affichait une tendance à la baisse et la Division n'est pas dotée actuellement d'une stratégie formelle de mobilisation des ressources.

### **Dépendance d'ESN à l'égard des Services d'appui technique pour la création de revenus**

16. L'objectif de recettes d'ESN s'appuie sur deux sources: les services d'appui technique (SAT) et les dépenses de soutien administratif et opérationnel (SAO). Les recettes d'ESN au cours de l'exercice biennal actuel proviennent principalement des SAT, services qui constituent la seule source viable et stable de recettes. Nous avons également constaté que les projets représentaient 75 à 80 pour cent des recettes d'ESN, ce qui pourrait compromettre les activités des SAT si la Division ne parvenait pas à trouver des ressources extrabudgétaires supplémentaires.

### **Progression lente vers les cibles du Cadre de responsabilité en matière de nutrition**

17. Lors du Sommet de la nutrition pour la croissance qui s'est tenu à Tokyo en décembre 2021, la FAO a pris l'engagement d'atteindre certaines cibles pour améliorer la nutrition, qui devaient faire l'objet d'un suivi par l'intermédiaire de quatre énoncés contenus dans le Cadre de responsabilité en matière de nutrition et s'alignaient sur les indicateurs de produit de l'Organisation. Nous avons constaté que les niveaux de réalisation communiqués pour les énoncés SMART en 2022 étaient en deçà de la référence de 2021 pour deux énoncés («Permettre l'accès à une alimentation saine» et «Appui des bureaux de pays aux gouvernements hôtes»), et étaient sur une trajectoire bien inférieure à celle nécessaire pour atteindre les objectifs d'ici à 2025 pour les quatre énoncés.

## **Pénurie de compétences en matière de nutrition au sein des bureaux de pays et sous-utilisation du budget aux fins du renforcement des capacités à ESN**

18. Quelque 55 pour cent des 141 bureaux ont déclaré ne pas disposer des compétences nécessaires dans le domaine de la nutrition pour appuyer de manière efficace les politiques et les mesures en faveur de l'accès à une alimentation saine dans les systèmes agroalimentaires. S'agissant du renforcement des capacités du personnel d'ESN, le pourcentage de dépenses relatives à la formation du personnel par rapport au budget allait de 16 à 39 pour cent sur la période 2020-2023. Conformément au plan de mise en œuvre des Vision et stratégie relatives aux activités en matière de nutrition, la FAO devait mener une évaluation globale des besoins dans le cadre d'un examen de l'éventail des compétences en 2021, afin de déterminer le nombre de nutritionnistes nécessaire pour différentes fonctions au sein de l'Organisation. Toutefois, elle ne l'a pas réalisée.

## **Faible valeur et courte durée des projets à ESN**

19. La plupart des projets d'ESN atteignaient moins de 1 million d'USD et avaient une durée de mise en œuvre moyenne de moins de 3 ans. Pendant la période 2020-2023, ESN a approuvé 17 projets d'une durée moyenne de 31 mois et d'un montant moyen de 0,57 million d'USD. De même, la durée moyenne des projets actifs était de 36 mois, pour un montant moyen de 0,77 million d'USD.

## **Non-alignement des projets sur les cadres de programmation par pays**

20. La plupart des projets d'ESN étaient intrinsèquement mondiaux et normatifs et seuls deux projets actifs sur 17 étaient en accord avec les CPP. L'un de ces deux projets a été ensuite revu à la baisse en raison d'un manque de consultation des parties prenantes dans le pays au stade de l'élaboration.

## **Clôture financière tardive des projets clos du point de vue opérationnel**

21. La clôture financière doit intervenir peu de temps après la clôture opérationnelle des projets, sans quoi cela pourrait entraîner des coûts supplémentaires. Sur les 14 projets clos du point de vue opérationnel pendant la période 2020-2023, huit n'ont été clos du point de vue financier qu'en novembre 2023, soit avec un retard de 131 à 931 jours, tandis que sept ont été clos du point de vue financier entre 42 et 416 jours après leur date de clôture opérationnelle.

## **Examen des résultats relatifs aux achats**

### **Défaillances en matière de planification des achats**

22. Les plans de passation des marchés, tant dans les bureaux décentralisés qu'au siège, ne comportaient pas certaines données essentielles comme le nom du fonctionnaire technique principal ou de l'unité technique compétente, le calendrier des achats, les conditions de livraison, les sources de financement, les budgets estimatifs et les quantités. Les données relatives aux demandes d'achat n'étaient disponibles que pour un très faible pourcentage des articles figurant dans les plans de passation des marchés, tant au siège que dans les bureaux décentralisés. Nous avons noté des écarts importants entre les achats prévus et les achats réels.

### **Absence de planification des protocoles d'accord**

23. Les protocoles d'accord sont des contrats de prestation de services avec remboursement des frais qui permettent de recourir à des entités sans but lucratif pour des services qui ne sont pas proposés sur le marché commercial. Les protocoles d'accord représentaient 26 pour cent (856,07 millions d'USD) des achats totaux de la FAO (3,28 milliards d'USD) entre janvier 2019 et août 2023, mais aucun plan relatif aux protocoles d'accord n'a été établi et il n'existait pas de directives dans ce domaine.

### **Recours limité aux accords à long terme pour les achats**

24. En vertu des accords à long terme, les fournisseurs s'engagent à fournir des quantités ajustables de biens, de prestations de travaux et de services sur une période définie, ce qui améliore le rapport coût-efficacité et réduit la charge administrative liée aux activités répétitives de sélection de

fournisseurs et d'adjudication de contrats pour l'Organisation. La FAO n'a eu que peu recours aux accords à long terme pour les services courants, manquant ainsi des occasions d'accroître l'efficacité et de réaliser des économies. Entre janvier 2010 et août 2023, la FAO a conclu 670 accords à long terme, sur lesquels 494 (74 pour cent) ont été passés par 79 bureaux décentralisés, et le reste par le siège. Il convient de noter que 63 pour cent des accords à long terme conclus par des bureaux décentralisés se concentraient dans 15 bureaux, les 37 pour cent restants étant répartis sur 64 bureaux, ce qui dénote une utilisation limitée des accords à long terme dans de nombreux bureaux.

### **Faible prise en compte des considérations de durabilité dans la planification des achats**

25. Les achats durables sont une pratique qui consiste à tenir compte des exigences et des spécifications en faveur de la protection de l'environnement, du progrès social et du développement économique. Bien que la FAO ait publié une note d'orientation sur l'intégration de la durabilité dans la prise de décisions relatives aux achats, ces critères étaient peu suivis au siège. La durabilité n'était pas prise en compte dans l'appel à soumissions et au stade de l'évaluation des offres.

### **Recours limité à la mise en concurrence dans les protocoles d'accord**

26. Le Manuel administratif de la FAO permet des achats directs dans les cas où une sélection par voie de mise en concurrence n'est pas possible ou a peu de chances de procurer des avantages financiers ou des avantages en matière d'image. Cependant, la sélection par voie de mise en concurrence était extrêmement limitée dans le domaine des achats effectués dans le cadre de protocoles d'accord et ne représentait que 23 pour cent des achats totaux effectués par ce moyen entre 2019 et 2023.

### **Non-mise en œuvre de la séparation des fonctions**

27. La séparation des fonctions est un mécanisme important de contrôle interne et, dans le Manuel administratif de la FAO, il est indiqué qu'il convient, au minimum, de séparer les fonctions de demandeur, de responsable du budget, d'acheteur, de réceptionnaire et de responsable du paiement. Sur les 146 013 bons de commande émis par la FAO au cours des cinq années écoulées, l'acheteur était aussi le demandeur ou la personne chargée de l'approbation dans 5,85 pour cent des cas. De même, pour 4 081 bons de commande (470 au siège; 3 611 dans les bureaux décentralisés), l'acheteur était aussi le demandeur. Pour 1 406 bons de commande, d'un montant de 51,37 millions d'USD, les fonctionnaires responsables étaient aussi les fonctionnaires autorisés.

### **Non-intégration des systèmes informatiques**

28. Différentes étapes du cycle des achats de la FAO ne sont pas intégrées dans le système électronique de planification des ressources, à savoir le Système mondial de gestion des ressources (GRMS), et sont réalisées soit au moyen de systèmes informatiques ou d'applications web autonomes, soit dans le cadre d'un processus hors connexion ou manuel. La fragmentation du système non seulement se répercute sur le processus d'achat, mais entrave aussi le suivi et la vérification à rebours, ce qui influe sur les contrôles internes.

### **Défaillances dans la gestion des contrats – non-réclamation de dommages-intérêts forfaitaires**

29. Dans le Manuel administratif de la FAO, il est indiqué que les dommages-intérêts forfaitaires font partie des recours possibles de l'acheteur lorsque les conditions attachées au bon de commande ou au contrat ne sont pas respectées ou lorsque les prestations du fournisseur ne donnent pas satisfaction. Nous avons constaté que les biens ou les services n'avaient pas été livrés ou fournis dans les délais impartis dans 5 750 cas (65 pour cent) sur les 8 823 bons de commande établis au siège de la FAO et dans 7 763 cas (71 pour cent) sur les 10 962 bons de commande établis dans les 10 bureaux décentralisés dans lesquels des vérifications ont été effectuées. Néanmoins, des dommages-intérêts forfaitaires ont été réclamés dans 131 cas seulement (0,12 pour cent des retards liés aux bons de commande établis au siège de la FAO et 1,6 pour cent des retards liés aux bons de commande établis dans les 10 bureaux décentralisés examinés).

### **Dépendance à l'égard d'un fournisseur unique**

30. Il est essentiel de diversifier les fournisseurs pour veiller à ce que les achats soient réalisés par voie de mise en concurrence. Dans le bureau décentralisé de Sri Lanka, sur des achats s'élevant au total à 40,41 millions d'USD effectués au cours de la période comprise entre janvier 2019 et août 2023, 82 pour cent portaient sur l'achat d'engrais à un seul et même fournisseur entre décembre 2022 et juillet 2023 dans le cadre de quatre bons de commande d'un montant total de 33,14 millions d'USD. Sur ce dernier montant, seulement 17 pour cent avaient fait l'objet d'un appel d'offres avec mise en concurrence, le reste étant le résultat d'achats directs (25 pour cent) et d'attributions exceptionnelles (58 pour cent).

### **Contrôle de la conformité**

#### **Gestion des placements et des liquidités**

##### **Désignation tardive des gestionnaires chargés des placements**

31. Le Comité des placements de la FAO a approuvé la sélection d'un gestionnaire chargé des placements pour le portefeuille d'actions des marchés développées en septembre 2021. Cependant, l'accord final avec ce gestionnaire a été signé et les investissements ont été transférés avec 17 mois de retard, les fonds ayant été conservés sur un compte de transition Northern Trust (NT) pendant près de trois ans dans l'attente de la désignation définitive d'un nouveau gestionnaire de fonds.

##### **Non-respect de la politique relative aux placements à long terme**

32. La politique de la FAO en matière de placements à long terme fixe la répartition stratégique des actifs comme suit: actions des marchés développés (37,5 pour cent), actions de marchés émergents (12,5 pour cent), biens immobiliers (10 pour cent) et placements à revenu fixe (40 pour cent). Cependant, à la fin de décembre 2023, aucun investissement en biens immobiliers n'avait été réalisé, ce qui allait à l'encontre des objectifs fixés par la politique. En outre, alors que des indices de référence avaient été définis pour diverses classes d'actifs à des fins de comparaison des résultats, aucun indice de référence n'avait été établi pour la classe des biens immobiliers.

## Recommandations issues de la vérification

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

N°	Recommandation	Priorité	Calendrier
<b>Vérification des comptes</b>			
1.	Nous recommandons à la FAO d'élaborer et de mettre en œuvre une méthode complète et objective de constitution de provisions pour pertes de crédit attendues sur les contributions volontaires non acquittées, conformément à la norme IPSAS 41 et en vue de l'application future de la norme IPSAS 47, de façon à présenter ses actifs de manière plus précise dans les états financiers et à renforcer la fiabilité de ses ratios de solvabilité.	Fondamentale	2024
<b>Examen des résultats des activités de préparation et de mise en œuvre des interventions d'urgence</b>			
2.	Nous recommandons à la FAO de veiller à l'intégration d'une stratégie complète de mobilisation de ressources dans les cadres de programmation par pays (CPP) pour assurer des fonds suffisants aux activités relevant du mandat du Bureau des urgences et de la résilience (OER).	Fondamentale	2024
3.	Nous recommandons à OER de veiller à ce que les partenaires fournisseurs de ressources et un plan de suivi par les pays bénéficiaires soient définis de préférence aux stades de la proposition d'assistance d'urgence du Programme de coopération technique (PCT) et au stade du rapport final, pour matérialiser pleinement les avantages escomptés.	Fondamentale	2024
4.	Nous recommandons à la FAO/à OER d'allouer en priorité les fonds au titre de la fenêtre de préparation et d'intervention pour les situations d'urgence de niveau 3, créée dans le cadre de la composante de fonds autorenouvelable du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement, conformément aux dotations approuvées par le Comité financier à sa 147 <sup>e</sup> session, afin de renforcer encore les ressources disponibles pour la préparation aux situations d'urgence et la mise en œuvre des interventions.	Importante	2024
5.	Nous recommandons à la FAO/à OER de veiller au respect dans ses projets des dispositions du manuel du PCT portant sur les achats d'articles admissibles.	Importante	2024
6.	Nous recommandons à OER de veiller à ce qu'un plan MEAL (suivi, évaluation, reddition de comptes et apprentissage) soit intégré dans les programmes qui présentent des objectifs et une portée similaires et largement utilisé pour regrouper les outils de suivi, d'évaluation, de reddition de comptes et d'apprentissage au niveau des programmes.	Importante	2024
7.	Nous recommandons à OER d'élaborer et de mettre en œuvre un système pour produire des données descriptives essentielles sur le type, l'étendue, la nature et l'utilité de l'assistance apportée par OER aux bureaux de pays et fournir une ventilation de l'objectif de l'Organisation en matière d'aide d'urgence et	Importante	2024

	d'assistance pour le renforcement de la résilience par région/sous-région/pays.		
8.	Nous recommandons à la FAO de réagir rapidement lors de l'activation dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) de déclencheurs signalant des dépenses excessives par rapport aux contributions reçues et de prendre des mesures correctives appropriées, notamment de déterminer les raisons expliquant l'absence de réaction malgré les avertissements.	Importante	2024
9.	Nous recommandons à la FAO de veiller à ce que tous les documents adéquats soient disponibles avant l'approbation du projet et que l'aide nécessaire dans ce cadre soit apportée aux bureaux de pays ou bureaux régionaux.	Importante	2024
10.	Nous recommandons à OER/à la FAO de veiller à ce que les projets clos du point de vue financier ne présentent pas de solde de trésorerie inutilisé pendant une trop longue période et que des mesures soient prises en vue du remboursement ou de la réallocation des fonds non dépensés.	Importante	2024
11.	Nous recommandons à la FAO/à OER de renforcer le suivi pour assurer la livraison en temps voulu des éléments nécessaires aux projets en mettant en œuvre des contrôles des systèmes et en veillant à l'application des dommages-intérêts fixés contractuellement en cas de retard. Nous recommandons un suivi étroit des rapports finaux et des clôtures de projet, au moyen d'échéances clairement définies et de rappels automatiques, pour renforcer la responsabilité et améliorer les résultats.	Importante	2024
<b>Examen des résultats de la Division de l'alimentation et de la nutrition (ESN)</b>			
12.	Nous recommandons à la FAO d'élaborer une stratégie complète de mobilisation de ressources, comprenant une matrice mettant en correspondance les partenaires fournisseurs de ressources aux niveaux national, sous-régional et régional avec le Cadre stratégique, les initiatives régionales et les CPP. Nous recommandons à ESN de continuer de faire cadrer les priorités des donateurs avec son mandat en élaborant des projets sur mesure en collaboration avec d'autres bureaux et divisions de la FAO.	Fondamentale	2024
13.	Nous recommandons à ESN d'accroître ses recettes en augmentant la fourniture de services d'appui technique aux projets de grande ampleur. Elle pourra le faire grâce à des activités de sensibilisation ciblées, une amélioration de la communication et un renforcement de la collaboration avec d'autres divisions et les bureaux régionaux.	Fondamentale	2024
14.	Nous recommandons à ESN d'allouer un montant fixe aux équipes techniques pour une période initiale d'un trimestre ou d'un semestre une fois que le plan de travail biennal est établi. Les allocations suivantes pourront être ajustées à partir d'un examen de l'exécution et de l'achèvement des tâches.	Importante	2024
15.	Nous recommandons à ESN de faire en sorte que les engagements pris par la FAO lors du sommet Nutrition pour la croissance soient tenus, en organisant des formations sur l'utilisation du marqueur de la nutrition et en analysant	Importante	2024

	l'évaluation d'expert en vue d'apporter l'appui institutionnel nécessaire pour mettre en œuvre les changements recommandés.		
16.	Nous recommandons à la FAO d'intensifier la mobilisation à l'échelle institutionnelle pour renforcer la visibilité des objectifs de Nutrition pour la croissance dans les plans d'action de l'Organisation et d'accélérer le soutien apporté aux bureaux de pays pour obtenir des progrès plus rapides au regard des objectifs en matière de nutrition.	Importante	2024
17.	Nous recommandons à la FAO de mettre au point des solutions structurelles et techniques pour remédier au manque de compétences techniques en matière de nutrition dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, en veillant à renforcer les capacités nécessaires pour appuyer les initiatives dans ce domaine.	Importante	2024
18.	a) Une analyse des besoins en formation du personnel pourrait être réalisée de manière régulière par le chef de chaque équipe technique, ce qui fournirait une base pour le plan de perfectionnement du personnel qu'ESN présente chaque année à la Division des ressources humaines (CSH). b) Nous recommandons de veiller à une utilisation optimale du budget prévu pour le perfectionnement du personnel d'ESN.	Importante	2024
19.	Nous recommandons à ESN de concevoir des projets associés à des budgets plus importants et des durées plus longues afin d'obtenir un impact durable en matière de nutrition et de se positionner de manière stratégique auprès de donateurs à long terme grâce à son expertise technique.	Importante	2024
20.	a) Nous recommandons à ESN d'inviter la FAO à modifier le modèle de note conceptuelle pour y intégrer les meilleures pratiques, tout en appliquant ces dernières de manière indépendante. b) Nous recommandons à ESN de négocier avec OSP et PSR pour veiller à l'intégration des objectifs en matière de nutrition dans leurs CPP, à la condition qu'ils fassent appel aux compétences techniques d'ESN dès le stade du concept.	Importante	2024
21.	Nous recommandons à ESN de veiller à la clôture opérationnelle et financière des projets dans les meilleurs délais, conformément aux directives opérationnelles.	Importante	2024
22.	Nous recommandons que la contribution au fonds fiduciaire du Bureau de l'évaluation (OED), d'un montant conforme au taux approuvé, soit versée au démarrage des projets par les responsables du budget et qu'un rapport trimestriel soit communiqué à OED.	Importante	2024
<b>Examen des résultats relatifs aux achats</b>			
23.	Nous recommandons à la FAO de veiller au respect du Manuel administratif. Nous recommandons aux Services des contrats et achats (CSLP) d'envisager de publier des directives portant sur le respect des délais de communication des plans d'achats, de mettre en place des contrôles de validation dans SharePoint, et de demander aux responsables du budget d'établir des plans d'achats annuels réalistes pour favoriser une meilleure gestion financière.	Importante	2024

24.	Nous recommandons à CSLP de mettre en place des principes directeurs précis pour la planification des protocoles d'accord et de définir clairement les responsabilités en matière de surveillance dans ce domaine.	Importante	2024
25.	Nous recommandons à CSLP de favoriser le recours aux accords à long terme pour la fourniture de biens et de services couramment utilisés afin d'optimiser le processus d'achat tout en respectant les règlements. Nous recommandons à CSLP de concentrer son attention sur les bureaux de la FAO qui n'ont que rarement recours à des accords à long terme.	Importante	2024
26.	Nous recommandons à CSLP de rechercher et de mettre au point des solutions pour remédier aux principales causes à l'origine d'importants retards de livraison de biens ou de services aux unités fonctionnelles/projets ou de la communication d'informations inexacts sur ces retards.	Importante	2024
27.	Nous recommandons à CSLP de: a) prendre des mesures pour mettre progressivement en œuvre les pratiques en matière de durabilité; b) renforcer la collaboration avec les acheteurs et les demandeurs afin d'améliorer l'intégration de la durabilité dans la planification des achats, notamment au siège; et c) définir des lots séparés pour les fournisseurs locaux de petite et moyenne taille, en tant qu'engagement tangible à traduire la politique en actions efficaces et à prendre des mesures et des initiatives concrètes pour aider l'ensemble des fournisseurs à proposer des achats durables.	Importante	2024
28.	Nous recommandons à la Direction d'envisager de publier des orientations ou de modifier la section correspondante du Manuel administratif de la FAO de manière à augmenter le nombre d'achats réalisés par voie de mise en concurrence.	Mérite attention	2024
29.	a) Nous recommandons à CSLP d'améliorer les dispositifs de surveillance et de suivi pour veiller à ce que les responsables en matière d'achats respectent les dispositions du Manuel administratif et suivent une procédure équitable et transparente. b) Nous recommandons à CSLP de collaborer étroitement avec les demandeurs/responsables du budget de manière qu'ils planifient et lancent les achats dans un délai suffisant avant l'expiration d'un contrat, afin de ne pas avoir à accorder des prolongations évitables.	Importante	2024
30.	a) Nous recommandons à CSLP de mener des examens périodiques afin de vérifier la bonne application des dispositions de la section du Manuel administratif relative aux achats. En outre, nous lui recommandons de mettre en place un dispositif de validation systémique pour éviter les conflits d'intérêts. b) Nous recommandons à CSLP de collaborer avec la Division de la FAO numérique et de l'agro-informatique (CSI) au cours de l'actualisation du système de planification des ressources afin d'instaurer des vérifications à rebours rigoureuses assorties de contrôles de validation stricts et de droits d'accès sélectifs. Il serait nécessaire de mettre en place des processus efficaces pour faire en sorte que les engagements de dépenses et les décaissements soient	Importante	2024

	<p>réalisés en temps voulu, en prévoyant des alertes système en cas de retard.</p> <p>c) Nous recommandons également à CSLP de renforcer les processus d'assurance-qualité, de former le personnel à la saisie précise des données dans le système de planification des ressources, de revoir et d'améliorer les procédures de gestion des contrats en mettant l'accent sur l'établissement de liens entre les dommages-intérêts forfaitaires et l'exécution, et de réaliser des études de marché périodiques pour diversifier le fichier de fournisseurs.</p>		
<b>Contrôle de la conformité</b>			
31.	Nous recommandons à la Direction de la FAO de renforcer le suivi pour accélérer l'entrée en service des nouveaux gestionnaires de fonds.	Importante	2024
32.	<p>a) Nous recommandons à la FAO de revoir sa politique en matière de placements à long terme afin de définir clairement une répartition stratégique des actifs équilibrée, et d'y intégrer toutes les classes d'actifs pertinentes de façon à faciliter une comparaison complète des résultats.</p> <p>b) Nous recommandons à la FAO de définir précisément, dans chaque portefeuille, le poids relatif des instruments de trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des dérivés de change afin de fournir des orientations plus claires et d'améliorer le suivi des résultats des gestionnaires de fonds.</p>	Importante	2024
33.	Nous recommandons à la Direction de surveiller l'application des points de contrôle en prêtant une attention particulière à ceux qui, de manière régulière, ne sont mis en œuvre que partiellement.	Importante	2024
34.	Nous recommandons à la FAO de s'employer à accélérer le recouvrement des remboursements de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) en attente auprès des autorités fiscales concernées.	Mérite attention	2024

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

### **Mandat**

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

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

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

### **Étendue de la vérification**

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

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

- a) les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière de l'Organisation au 31 décembre 2023, de ses résultats financiers, des variations de son actif net/de sa situation nette, des flux de trésorerie et de la comparaison entre les montants inscrits au budget et les montants effectifs des dépenses pour l'année comptable terminée le 31 décembre 2023, conformément aux normes IPSAS;
- b) les méthodes comptables énoncées dans la note 2 relative aux états financiers ont été appliquées de la même manière que pour l'année précédente;
- c) les opérations qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

39. Au cours de l'année comptable 2023, outre la vérification des comptes au siège, nous avons effectué des contrôles au Bureau régional de la FAO pour l'Afrique, au Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale à Panama et dans six bureaux de représentants de la FAO, en Argentine, en El Salvador, en Équateur, au Kenya, en Ouganda et au Tchad.

40. Trois examens des résultats ont porté sur ESN, les activités de préparation et de mise en œuvre des interventions d'urgence et les achats à la FAO. Nous avons vérifié les états financiers de la Mutuelle de crédit de la FAO pour l'année comptable 2023, et produit un rapport distinct. Enfin, nous avons examiné et certifié la situation des fonds des programmes mis en œuvre en coopération avec ou pour le compte d'autres organismes, à savoir le PNUD et le FEM.

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

41. Nous avons effectué notre vérification conformément aux ISA. Ces normes requièrent que nos travaux soient organisés et exécutés de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. La vérification consiste notamment à examiner, sur la base de sondages, les justificatifs des montants et autres informations figurant dans les états financiers. Elle consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les principales estimations faites par la Direction, et à évaluer la présentation générale des états financiers. Nous avons effectué la

vérification des états financiers selon une approche axée sur les risques, qui requiert que nous évaluions les risques d'inexactitudes significatives dans les états financiers et les informations jointes en nous basant sur une bonne compréhension de l'Organisation et de son environnement.

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

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

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

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

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

45. Le Commissaire aux comptes de la FAO formule chaque année dans son rapport détaillé des recommandations concernant les améliorations à apporter au fonctionnement de l'Organisation. L'état d'avancement de la mise en œuvre/du respect des recommandations formulées dans les rapports précédents du Commissaire aux comptes, tel que fourni par la Direction au moment de la vérification des comptes de l'année comptable 2023, est présenté dans le tableau ci-après.

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

Rapport du Commissaire aux comptes	Nombre total de recommandations	En suspens d'après le rapport de 2022 du Commissaire aux comptes	Mise en œuvre terminée	Recommandations non encore appliquées (au 10 mai 2024)
2017	29	1	0	1
2018	41	5	2	3
2019	42	15	6	9
2020	48	20	8	12
2021	20	8	4	4
2022	31	31	12	19
Total	<b>211</b>	<b>80</b>	<b>32</b>	<b>48</b>

Source: Informations communiquées par la FAO.

46. Le tableau 1 ci-dessus indique que, sur les 31 recommandations formulées par le Commissaire aux comptes durant les vérifications menées pour l'exercice 2022, 12 (38,71 pour cent) ont été mises en œuvre, les autres étant en cours d'application. Pour la période 2017-2021, il y avait 49 recommandations non encore appliquées: 20 d'entre elles (41 pour cent environ) ont été mises en œuvre depuis.

Principales informations financières	
	(en millions d'USD)
<b>Total des produits:</b>	<b>2 398,52</b>
<b>Total des charges:</b>	<b>2 193,65</b>
<b>Excédent pour l'année:</b>	<b>279,30</b>
<b>Actif:</b>	<b>6 227,33</b>
<b>Passif:</b>	<b>1 915,32</b>
<b>Actif net:</b>	<b>4 312,01</b>
<b>Avantages et autres dépenses de personnel:</b>	<b>435,67</b>

## RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

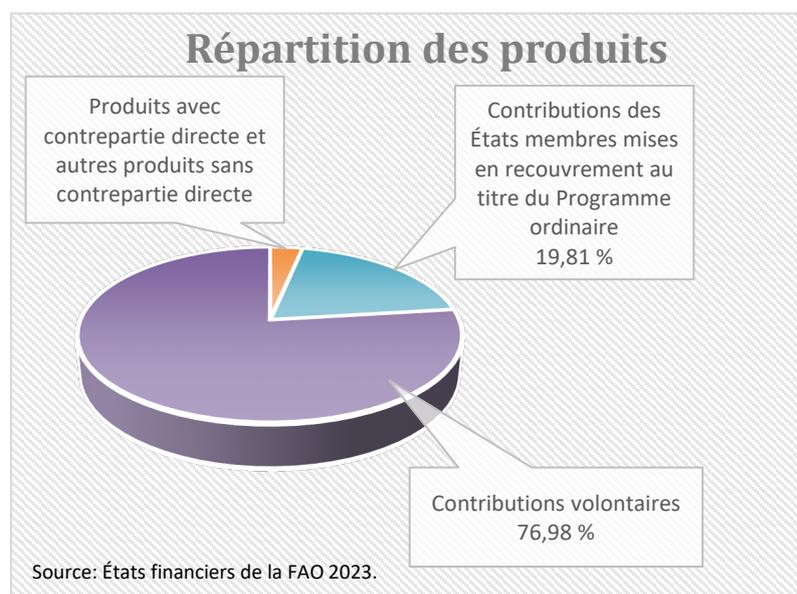
47. Cette section présente les résultats de la vérification pour l'année comptable 2023. Elle traite des questions que le Commissaire aux comptes estime devoir porter à l'attention des organes directeurs. Pour préserver l'objectivité du rapport et permettre une recherche concertée de solutions, nous avons donné à la Direction de la FAO la possibilité de réagir aux observations et recommandations issues de notre vérification. Les recommandations visent à servir les objectifs du mandat de la FAO, à renforcer l'obligation redditionnelle et la transparence de l'Organisation, et à améliorer sa gestion financière et sa gouvernance.

### A. VÉRIFICATION DES COMPTES

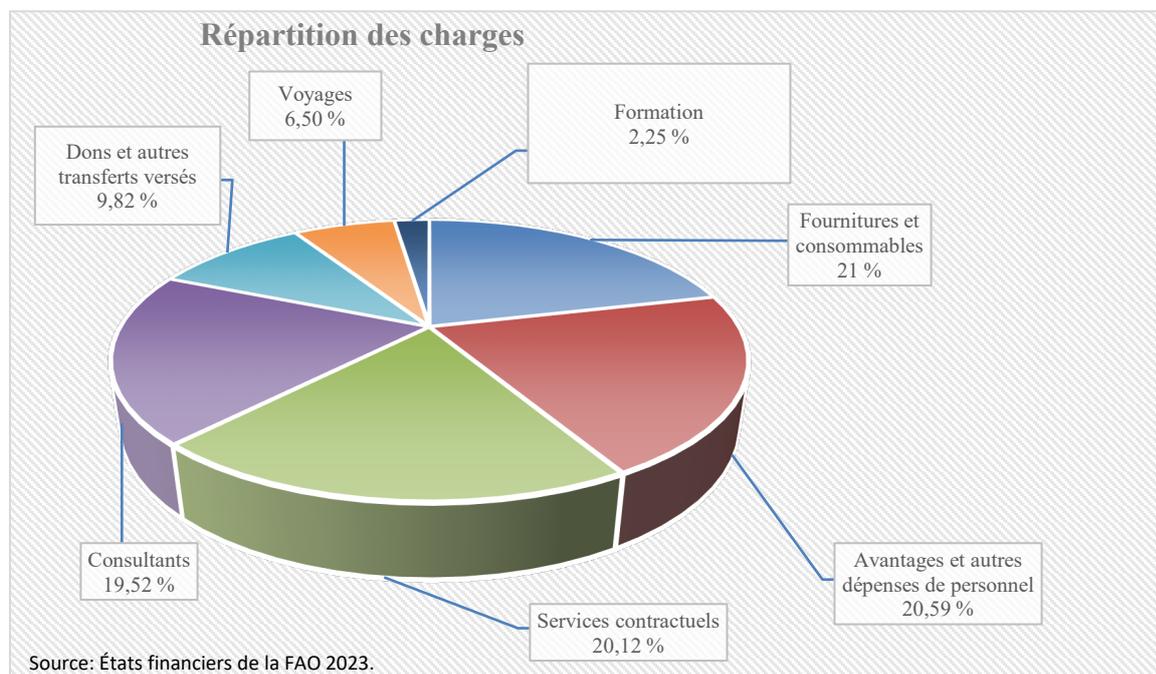
#### Aperçu de la situation financière

48. L'excédent des produits sur les charges de la FAO a diminué de 66,6 pour cent, pour passer de 836,17 millions d'USD en 2022 à 279,30 millions d'USD en 2023. La forte baisse de l'excédent tient à un recul de 14,21 pour cent du total des produits (2 398,52 millions d'USD), conjugué à une augmentation de 15,34 pour cent du total des charges (2 193,65 millions d'USD) en 2023 par rapport à 2022.

49. La baisse du total des produits en 2023 s'explique principalement par le recul de deux sources majeures de recettes de la FAO par rapport à 2022, à savoir une diminution de 17,36 pour cent des contributions volontaires (1 846,49 millions d'USD en 2023, soit 76,98 pour cent du total des produits) et une diminution de 2,71 pour cent des contributions des États membres mises en recouvrement au titre du Programme ordinaire (475,14 millions d'USD en 2023, soit 19,81 pour cent du total des produits).



50. Le total des charges de la FAO a augmenté de 15,34 pour cent en 2023, principalement en raison des hausses suivantes: augmentation de 80,15 pour cent des dons et autres transferts versés (207,73 millions d'USD en 2023, soit 9,47 pour cent du total des charges); augmentation de 14,5 pour cent des fournitures et consommables utilisés (448,83 millions d'USD en 2023, soit 20,46 pour cent du total des charges); augmentation de 12,22 pour cent des dépenses liées aux consultants (413,05 millions d'USD, soit 18,83 pour cent du total des charges); et augmentation de 48,15 pour cent des dépenses liées aux voyages (137,46 millions d'USD en 2023, soit 6,27 pour cent du total des charges).



51. Le total de l'actif de la FAO a progressé de 7,89 pour cent en 2023 (6 227 millions d'USD) par rapport à celui de 2022 (5 772 millions d'USD), principalement du fait de l'augmentation des comptes suivants: Placements et instruments financiers dérivés (1 007 millions d'USD en 2023, soit 48,22 pour cent de l'augmentation totale de l'actif); Trésorerie et équivalents de trésorerie (1 920 millions d'USD en 2023, soit 26,62 pour cent de l'augmentation totale de l'actif); Placements (602,44 millions d'USD en 2023, soit 17,63 pour cent de l'augmentation totale de l'actif); et Créances issues d'opérations sans contrepartie directe (1 051 millions d'USD en 2023, soit 14,63 pour cent de l'augmentation totale de l'actif).

52. Le total du passif a augmenté de 6,37 pour cent en 2023 (1 915 millions d'USD) par rapport à 2022. Cette augmentation s'explique par une hausse des charges à payer (265,03 millions d'USD en 2023) et des dettes (189,94 millions d'USD en 2023).

## Gestion financière

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

## Solvabilité à court terme

54. La solvabilité à court terme, à savoir le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité relative et le ratio de liquidité immédiate, est présentée ci-dessous:

**Tableau 2**

Ratio	2023	Référence	2021
<b>Ratio de liquidité générale</b> <sup>2</sup> (actifs courants/passifs courants)	4,80	5,10	4,71
<b>Ratio de liquidité relative</b> <sup>3</sup> (actifs réalisables à court terme/passifs courants)	4,69	4,99	4,61
<b>Ratio de liquidité immédiate</b> <sup>4</sup> (trésorerie et placements à court terme/passifs courants)	3,11	3,13	3,00
<b>Ratio Total de l'actif/Total du passif</b> <sup>5</sup>	3,25	3,21	2,21

Source: États financiers de la FAO pour 2023, 2022 et 2021.

## Solvabilité à long terme

55. La capacité de la FAO à faire face à l'ensemble de ses obligations est décrite ci-après.

**Tableau 3**

(Montant en millions d'USD)

Description et ratio	2023	2022	2021
Total du passif	1 915,32	1 800,58	2 232,21
Actif net	4 312,01	3 971,22	2 699,99
<b>Ratio Total du passif/Actif net</b> <sup>6</sup>	0,44	0,45	0,83

Source: États financiers de la FAO pour 2023, 2022 et 2021.

56. Le ratio Total du passif/Actif net, qui s'élevait à 0,83 en 2021, a diminué au cours des deux dernières années pour atteindre 0,44 en 2023.

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

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

## CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION

### Non-provisionnement pour pertes de crédit attendues

### Correction de valeur pour pertes de crédit attendues sur les contributions volontaires à recevoir

58. Les contributions volontaires représentent environ 75 pour cent des produits de la FAO. Conformément aux règles exposées dans la norme IPSAS 41<sup>7</sup>, une entité doit appliquer des provisions

<sup>2</sup> Un ratio élevé indique que l'entité est en mesure de faire face à ses passifs courants.

<sup>3</sup> Le ratio de liquidité relative est plus conservateur que le ratio de liquidité générale, car il exclut les stocks, les paiements anticipés et les autres actifs courants.

<sup>4</sup> Le ratio de liquidité immédiate mesure la trésorerie, les équivalents de trésorerie ou les fonds placés à court terme disponibles pour faire face aux passifs courants.

<sup>5</sup> Un ratio élevé est un bon indicateur de solvabilité.

<sup>6</sup> Un ratio bas est un bon indicateur de solvabilité.

<sup>7</sup> La norme IPSAS 41 sera remplacée par la norme IPSAS 47 avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2026.

pour dépréciation aux actifs financiers qui sont évalués au coût amorti ou à la juste valeur, et comptabiliser une correction de valeur pour pertes de crédit attendues sur ces actifs.

59. Nous avons remarqué que la FAO avait mis en œuvre une méthode de dépréciation des contributions ordinaires dues depuis plus de deux années consécutives conformément à sa méthode de comptabilisation des pertes de crédit attendues, mais qu'il n'existait pas de méthode de dépréciation des contributions volontaires à recevoir<sup>8</sup>.

60. Nous avons constaté que des contributions volontaires courantes d'un montant de 6,16 millions d'USD étaient en attente de recouvrement depuis plus de cinq ans. Certains de ces actifs étaient échus depuis plus de 15 ans, sans qu'une dépréciation ou une correction de valeur pour pertes correspondantes soit comptabilisée.

61. La Direction a expliqué que même si les contributions étaient en attente de recouvrement depuis longtemps, il n'y avait pas de raison immédiate de penser qu'elles ne seraient pas recouvrées. La Direction a ajouté que l'existence d'arriérés de paiement de la part de donateurs volontaires n'avait aucun rapport avec la qualité du crédit ou le risque de crédit associé(e) à ces derniers.

62. Compte tenu des retards constatés dans le recouvrement des contributions volontaires et dans la comptabilisation de l'insuffisance des paiements ou du défaut de paiement potentiels de certains donateurs dans des circonstances particulières, comme en cas de modification de la portée du projet, nous estimons nécessaire que la Direction de la FAO élabore et mette en œuvre une méthode de comptabilisation des pertes de crédit attendues sur les contributions volontaires à recevoir, qui s'appuiera sur son expérience passée et sur une analyse complète et objective de la recouvrabilité de ces contributions.

63. L'adoption d'une méthode de ce type permettra d'améliorer l'exactitude et la fiabilité de la comptabilisation des produits et de faire en sorte que les états financiers rendent compte plus précisément de la situation financière de la FAO conformément aux dispositions de la norme IPSAS 41, et préparera l'Organisation à l'application future de la norme IPSAS 47.

#### **Recommandation 1:**

**Nous recommandons à la FAO d'élaborer et de mettre en œuvre une méthode complète et objective de constitution de provisions pour pertes de crédit attendues sur les contributions volontaires non acquittées, conformément à la norme IPSAS 41 et en vue de l'application future de la norme IPSAS 47, de façon à présenter ses actifs de manière plus précise dans les états financiers et à renforcer la fiabilité de ses ratios de solvabilité.**

64. La Direction a pris note de la recommandation.

---

<sup>8</sup> Les contributions volontaires sont actualisées au moyen du taux d'actualisation des bons du Trésor des États-Unis à 30 jours pour les fonds fiduciaires et au moyen de ce même taux, mais à deux ans cette fois, pour les commissions établies en vertu de l'article VI/XIV de l'Acte constitutif.

## B. QUESTIONS DE GESTION

### B.1 Examen des résultats des activités de préparation et de mise en œuvre des interventions d'urgence

#### Introduction

65. La FAO a élaboré un Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19 pour remédier aux répercussions socioéconomiques de la pandémie et renforcer la résilience à long terme des systèmes alimentaires et des moyens d'existence. Le programme comprend sept domaines prioritaires: le plan d'intervention humanitaire mondial; les données au service de la prise de décisions; l'inclusion économique et la protection sociale; les normes relatives au commerce et à la sécurité sanitaire des aliments; le renforcement de la résilience des petits exploitants; la prévention de la prochaine pandémie zoonotique; la transformation des systèmes alimentaires.

66. En juillet 2020, le Comité du Programme de la FAO a approuvé un appel destiné à réunir 1,32 milliard d'USD d'investissements initiaux pour mener une action mondiale souple et coordonnée visant à garantir à chacun une alimentation nutritive, tant pendant qu'après la pandémie. Le portefeuille du Programme comprenait 308 projets approuvés, pour un budget total de 435,8 millions d'USD environ (33 pour cent du montant de l'appel). Au total, 94 pour cent de ce budget (409,3 millions d'USD) provenaient de contributions volontaires, les 6 pour cent restants étant couverts par le Programme de coopération technique de la FAO (à hauteur de plus de 26 millions d'USD).

67. La répartition par domaine prioritaire (DP) de l'objectif de financement initial et des ressources mobilisées (en millions d'USD) est la suivante:

Tableau 4

Domaine prioritaire	Objectif de financement	Ressources budgétaires mobilisées	Pourcentage de réalisation de l'objectif de financement <sup>9</sup>	Pourcentage du montant total des ressources mobilisées <sup>10</sup>
DP 1 – Plan d'intervention humanitaire mondial	428	283,81	66 %	65 %
DP 2 – Des données au service de la prise de décisions	24	2,15	9 %	< 1 %
DP 3 – L'inclusion économique et la protection sociale en vue de réduire la pauvreté	170	55,92	33 %	13 %
DP 4 – Des normes relatives au commerce et à la sécurité sanitaire des aliments	50	5,61	11 %	1 %
DP 5 – Le renforcement de la résilience des petits exploitants en vue de leur redressement	500	57,89	12 %	13 %
DP 6 – La prévention de la prochaine pandémie zoonotique	100	7,82	8 %	2 %
DP 7 – La transformation des systèmes alimentaires	50	15,20	30 %	3 %
Autres	0	7,4		2 %
<b>Total</b>	<b>1 322</b>	<b>435,78</b>	<b>33 %</b>	<b>100 %</b>

<sup>9</sup> Pourcentage de réalisation de l'objectif de financement = (ressources budgétaires mobilisées/objectif de financement)\*100.

<sup>10</sup> Pourcentage du montant total des ressources mobilisées = (ressources budgétaires mobilisées pour le DP/montant total des ressources mobilisées)\*100.

## Sélection des domaines prioritaires en vue de la vérification

68. Après une évaluation des risques et compte tenu des ressources disponibles pour la vérification, l'examen des résultats a été axé sur les domaines prioritaires 1 et 5, qui représentent plus de 78 pour cent des dépenses prévisionnelles. Ces domaines prioritaires ont été mis en œuvre dans les bureaux de terrain et appuyés par le Bureau des urgences et de la résilience (OER).

### DP 1: Plan d'intervention humanitaire mondial

69. Le plan d'intervention de la FAO fait partie du Plan de réponse humanitaire global contre la covid-19 dirigé par le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. Il est actualisé régulièrement pour tenir compte du caractère évolutif de la pandémie, ainsi que des nouveaux besoins. Ce domaine prioritaire, associé à un objectif de financement de 428 millions d'USD, vise à préserver les moyens d'existence mis à mal par la pandémie.

### DP 5: Le renforcement de la résilience des petits exploitants en vue de leur redressement

70. Ce domaine prioritaire vise à protéger les plus vulnérables, à savoir les petits exploitants<sup>11</sup>, en favorisant la reprise économique et en renforçant les capacités en matière de gestion des risques. L'objectif de financement s'élevait à 500 millions d'USD.

## OBJECTIFS DE L'EXAMEN

71. L'examen des résultats des activités de préparation et de mise en œuvre des interventions d'urgence, mené à partir des domaines prioritaires a. Plan d'intervention humanitaire mondial et b. Le renforcement de la résilience des petits exploitants, définis au titre du Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19, a couvert 25 projets sélectionnés sur la période 2020-2023.

72. L'examen des résultats visait à déterminer si:

- les activités de préparation aux situations d'urgence et d'organisation des secours menées par la FAO pour atténuer les effets de la pandémie de covid-19 sur les groupes vulnérables étaient mises en œuvre de manière inclusive et opportune;
- les ressources (humaines et financières) étaient mobilisées et utilisées de manière optimale et en temps voulu pour maintenir les opérations humanitaires essentielles et renforcer les capacités de résilience au moyen d'interventions stratégiques;
- les enseignements tirés de l'expérience avaient été correctement intégrés et pris en compte dans le cadre de la modification des mesures et des pratiques aux fins d'amélioration des futures interventions;
- des systèmes de suivi adéquats étaient en place, parallèlement à une communication d'informations en temps voulu et une évaluation en bonne et due forme, afin de faire face aux menaces à venir.

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

### Stratégie de mobilisation de ressources et plan d'action pour le Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19

73. Les interventions menées par la FAO face à la pandémie de covid-19 se sont réparties en une phase d'intervention immédiate<sup>12</sup> et une phase de transition et de redressement (à partir de juillet 2020). Le Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19, qui a marqué le début

<sup>11</sup> Petits exploitants familiaux, éleveurs pastoraux, forestiers et pêcheurs qui gèrent des superficies allant de moins de 1 hectare à 10 hectares (définition de la FAO).

<sup>12</sup> Mars 2020 - juin 2020.

de la seconde phase, visait à atténuer les effets immédiats de la pandémie et à renforcer la résilience à long terme des systèmes alimentaires et des moyens d'existence; il a fait l'objet d'un appel à financement d'un montant de 1,32 milliard d'USD, devant principalement provenir de contributions volontaires.

74. Une stratégie de mobilisation de ressources donne une marche à suivre dans ce domaine et un point de départ pour l'affectation des ressources aux priorités convenues. Conformément au document intitulé «A guide to Resource Mobilization Strategy» (Guide relatif à la stratégie de mobilisation de ressources), une stratégie et un plan d'action bien définis en la matière devaient être intégrés dans tous les cadres de programmation par pays (CPP). Le document «Resource Mobilization Job Aid» (Aide-mémoire pour la mobilisation de ressources) rappelle qu'il est nécessaire de bien définir la stratégie et le plan d'action en matière de mobilisation de ressources pour les projets de développement et d'intervention d'urgence financés par diverses ressources.

75. Les directives pour l'élaboration des CPP indiquent que ces cadres doivent être associés à une stratégie de mobilisation de ressources qui définit de manière détaillée les domaines prioritaires, les produits, l'estimation des ressources nécessaires, les fonds disponibles, le montant cible de mobilisation de ressources, les partenaires d'exécution et les partenaires fournisseurs de ressources. Nous avons fait le point sur la réception de fonds provenant des contributions au titre de l'appel à financement pour chacun des domaines prioritaires présentés au tableau 4 (paragraphe 67).

76. Comme le montre le tableau 4, les déficits de fonds par rapport aux estimations de coûts des domaines prioritaires 1 et 5 étaient respectivement de 34 pour cent et de 88 pour cent environ.

77. L'examen d'un échantillon aléatoire de CPP pour 10 pays a mis en évidence soit l'absence de stratégie ou de plan d'action en matière de mobilisation de ressources, soit des lacunes dans des domaines essentiels, telles que le défaut d'indication des déficits de ressources, des partenaires de financement et des calendriers dans les stratégies existantes de mobilisation de ressources de ces différents CPP.

78. L'absence de stratégie et de plan d'action bien définis en matière de mobilisation de ressources dans les CPP pourrait être l'un des facteurs importants à l'origine des problèmes rencontrés par la FAO pour mobiliser les ressources prévues pour la mise en œuvre du Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19.

79. Dans sa réponse, la Direction a indiqué que la mobilisation de plus de 40 pour cent de l'objectif de financement était considérée comme un très bon résultat, et que la FAO continuait à rechercher de nouvelles sources de financement. Elle a également souligné les mesures prises par OER pour coordonner étroitement les activités de mobilisation de ressources aux niveaux national, (sous-)régional et mondial, et ses résultats à cet égard.

80. Elle n'a cependant pas fourni de réponse concernant les manquements aux directives applicables à l'élaboration des CPP. Le responsable du domaine prioritaire, dans le DP 1 et le DP 5 du Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19, avait pour attribution et responsabilité de veiller à l'élaboration des CPP conformément aux directives. Ces manquements pourraient à terme avoir une incidence sur l'assistance prévue et les bénéficiaires identifiés lors de la formulation du Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19.

### **Recommandation 2:**

**Nous recommandons à la FAO de veiller à l'intégration d'une stratégie complète de mobilisation de ressources dans les cadres de programmation par pays (CPP) pour assurer des fonds suffisants aux activités relevant du mandat du Bureau des urgences et de la résilience (OER).**

81. La Direction a accepté la recommandation.

### **Programme de coopération technique (PCT) – aide d'urgence**

82. Le PCT a été créé afin que la FAO puisse mettre son savoir-faire et son expertise technique à la disposition des pays membres, pour l'aide au développement ou pour l'aide d'urgence. La gestion des crédits ouverts au titre du PCT pour les interventions d'urgence est centralisée au siège de la FAO et assurée par OER.

83. Conformément au paragraphe 2 du manuel du PCT, l'assistance fournie dans le cadre des interventions d'urgence au titre du PCT doit idéalement permettre d'attirer des financements supplémentaires de partenaires fournisseurs de ressources, et les pays bénéficiaires doivent avoir un plan précis en ce qui concerne les suites à donner au PCT.

84. Nous avons constaté qu'aucun projet d'urgence du PCT ne disposait d'indicateurs de produit permettant de déterminer si les objectifs recherchés s'agissant des financements supplémentaires de partenaires fournisseurs de ressources étaient atteints.

85. La Direction a indiqué que la question des ressources supplémentaires était traitée dans la proposition sous le point portant sur la pérennisation des résultats, et faisait l'objet d'une communication d'informations dans le rapport final<sup>13</sup>, à la section consacrée aux différentes dimensions de la pérennisation (économique, humaine/sociale, environnementale et technologique). Cependant, aucune référence aux partenaires fournisseurs de ressources supplémentaires n'a été trouvée dans les rapports finaux des projets d'urgence du PCT.

86. La Direction a indiqué que la FAO veillerait à ce que les pays bénéficiaires allouent des fonds dans leur budget national pour faire face aux situations d'urgence récurrentes, ce qui réduira leurs besoins répétés d'aide. La FAO inciterait également les bureaux décentralisés à rechercher des financements extrabudgétaires et à demander aux pouvoirs publics et aux donateurs un appui supplémentaire lors de la conception des projets.

87. Pour matérialiser pleinement les avantages escomptés de l'aide d'urgence au titre du PCT, il convient d'exposer les financements supplémentaires des partenaires fournisseurs de ressources et un plan détaillé de suivi par les pays bénéficiaires, à la fois au stade de la proposition de projet d'urgence du PCT et au stade du rapport final.

### **Recommandation 3.**

**Nous recommandons à OER de veiller à ce que les partenaires fournisseurs de ressources et un plan de suivi par les pays bénéficiaires soient définis de préférence aux stades de la proposition d'assistance d'urgence du Programme de coopération technique (PCT) et au stade du rapport final, pour matérialiser pleinement les avantages escomptés.**

88. La Direction a accepté la recommandation.

### **Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement**

89. Le Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement est un outil qui permet à la FAO de réagir rapidement aux menaces et aux situations d'urgence alimentaires et agricoles. Il comprend trois composantes: un fonds de roulement, un fonds autorenewable et un volet de programmation.

90. Le Comité financier de la FAO a approuvé en 2012 une allocation à hauteur de 1,7 million d'USD pour la préparation aux situations d'urgence et de 1,5 million d'USD pour les interventions. L'objectif de cette attribution de ressources financières était de faire en sorte que la FAO puisse se préparer à réagir aux situations d'urgence de niveau 3<sup>14</sup>. Cependant, aucune allocation n'a été effectuée en 2020 ni en 2022, malgré la disponibilité de fonds provenant du recouvrement des dépenses opérationnelles directes, composante qui fournit des ressources pour la réalisation complète et dans les temps des objectifs des projets.

91. La Direction a indiqué que l'affectation de ressources à la fenêtre de préparation et d'intervention pour les situations d'urgence de niveau 3 au titre du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement dépendait des ressources mises à disposition par les contributeurs au Fonds. OER suit de près le solde du Fonds et communique chaque année aux organes directeurs de la FAO des

---

<sup>13</sup> Le rapport final résume les activités, les résultats obtenus et les problèmes à l'achèvement d'un projet ou d'une activité.

<sup>14</sup> La fenêtre de préparation et d'intervention pour les situations d'urgence de niveau 3 a été créée au titre du fonds autorenewable après avoir été approuvée par le Comité financier à sa 147<sup>e</sup> session. Cette fenêtre se concentre sur: i) les mesures et activités de préparation qui renforcent la capacité de la FAO de répondre aux urgences de grande ampleur; et ii) les interventions et la mobilisation rapide de l'Organisation en cas d'urgence de niveau 3.

informations sur l'utilisation des ressources. OER s'engage, dans la limite des fonds disponibles, à allouer les ressources en fonction des besoins prioritaires.

92. Nous avons constaté que, outre la pandémie de covid-19, la FAO avait déclaré une situation d'urgence de niveau 3 en 2020, deux en 2021, une en 2022, et trois en 2023. En février 2024, cinq de ces situations d'urgence restaient au niveau 3 et nécessitaient toujours des ressources du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement.

#### **Recommandation 4.**

**Nous recommandons à la FAO/à OER d'allouer en priorité les fonds au titre de la fenêtre de préparation et d'intervention pour les situations d'urgence de niveau 3, créée dans le cadre de la composante de fonds autorenewable du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement, conformément aux dotations approuvées par le Comité financier à sa 147<sup>e</sup> session, afin de renforcer encore les ressources disponibles pour la préparation aux situations d'urgence et la mise en œuvre des interventions.**

93. La Direction a accepté la recommandation.

#### **Dépenses de projet non autorisées**

94. Le projet d'urgence du PCT «Emergency response to mitigate the impact of coronavirus (COVID-19) on the most vulnerable persons in rural areas in a member country» (Intervention d'urgence pour atténuer les répercussions du coronavirus (covid-19) sur les personnes les plus vulnérables dans les zones rurales d'un pays membre) a été accepté par la FAO avec un budget initial de 200 000 USD pour la fourniture de 30 jeux de matériel médical essentiel aux personnes les plus vulnérables ainsi que pour la sensibilisation et le renforcement des capacités à l'interface animaux-humains s'agissant de la covid-19 et d'autres maladies infectieuses. Le projet d'urgence du PCT, approuvé avec une date de démarrage fixée au 4 mars 2020 et une date de fin fixée au 3 mars 2021, a été révisé et a vu son budget passer à 500 000 USD et sa date de fin reportée au 31 décembre 2022.

95. Nous avons constaté que 97 813 USD, soit 48,9 pour cent du projet initial, avaient été utilisés pour des achats de matériel non fongible – pompes à perfusion, respirateurs non invasifs et systèmes de surveillance des patients – et avaient été transférés au gouvernement dans les deux jours après le début du projet (en mars 2020). Ces biens et activités ne relevant pas du domaine alimentaire et agricole sortaient du cadre du mandat de la FAO pour le projet.

96. OER a rappelé avoir conseillé au Représentant de la FAO de prévoir la fourniture d'équipements de protection personnelle uniquement (et non de matériel médical) dans le cadre du projet d'urgence du PCT mentionné ci-dessus, mais a précisé que la décision finale quant aux intrants fournis au bénéficiaire avait été prise par le bureau de pays, qui répondait de l'utilisation des ressources du projet, des opérations et de l'état d'avancement des activités, conformément aux règles et règlements de la FAO.

97. La fourniture de matériel médical dans le cadre de ce projet d'urgence du PCT n'était pas conforme au mandat de la FAO ni à sa stratégie visant à prendre des mesures de secours principalement dans des pays confrontés à des situations de crise (phase 3 ou supérieure du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire [IPC-3]).

#### **Recommandation 5:**

**Nous recommandons à la FAO/à OER de veiller au respect dans ses projets des dispositions du manuel du PCT portant sur les achats d'articles admissibles.**

98. La Direction a accepté la recommandation.

#### **Cadre MEAL**

99. Il est indiqué dans le Guide administratif de la FAO qu'un plan MEAL (suivi, évaluation, reddition de comptes et apprentissage) doit être élaboré lors de la phase de conception des programmes pour les projets d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience. Le plan MEAL est utilisé

tout au long du cycle de vie des programmes pour évaluer les résultats de ces derniers par rapport aux objectifs fixés.

100. La FAO a lancé en juillet 2020 un programme-cadre pour le Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19. Nous avons noté que la FAO n'avait pas établi de plan MEAL pour ce dernier.

101. La Direction a expliqué que l'équipe MEAL d'OER et ses services étaient en phase pilote en janvier 2020, et que le plan n'avait donc pas pu être élaboré. En outre, la Direction a indiqué que l'absence de plan MEAL n'avait pas eu d'incidences préjudiciables sur les activités de suivi et d'évaluation des projets menés dans le cadre du Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19. Elle a aussi précisé qu'OER avait défini des indicateurs relatifs aux priorités pour ses programmes d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience, lesquels avaient été intégrés dans le plan d'action MEAL présenté en 2023.

102. Il aurait été intéressant de mettre le plan MEAL en phase avec le Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19, car l'objectif de ce type de plan est de produire les informations dont les responsables de programme ont besoin pour déterminer si celui-ci est mis en œuvre conformément aux activités prévues et si les jalons définis sont atteints, et de leur permettre de prendre des décisions concernant le programme, ainsi que des mesures correctives si nécessaire.

### **Recommandation 6:**

**Nous recommandons à OER de veiller à ce qu'un plan MEAL (suivi, évaluation, reddition de comptes et apprentissage) soit intégré dans les programmes qui présentent des objectifs et une portée similaires et largement utilisé pour regrouper les outils de suivi, d'évaluation, de reddition de comptes et d'apprentissage au niveau des programmes.**

103. La Direction a accepté la recommandation.

### **Mesures prises à la suite des recommandations formulées par OIG**

104. À la suite d'un audit du Bureau de l'Inspecteur général (OIG) de la FAO, OER a confirmé à ce dernier l'élaboration d'un système permettant de produire des données descriptives essentielles sur le type, l'étendue, la nature et l'utilité de l'assistance qu'il apporte aux bureaux de pays.

105. Nous avons constaté, lors de notre examen des documents et des modèles élaborés pour réunir les données mentionnées ci-dessus, que ces éléments décrivaient uniquement ce dont un bureau de pays donné avait besoin pour obtenir des résultats ainsi que les ressources qui pourraient lui être nécessaires. Certains points, comme les effectifs, la durée pendant laquelle le personnel devrait être disponible, l'appui effectif et l'utilité de cet appui, n'étaient pas définis clairement.

106. De même, s'agissant de la mesure convenue consistant à fournir une ventilation de l'objectif de l'Organisation en matière d'aide d'urgence et d'assistance pour le renforcement de la résilience par région/sous-région/pays, nous avons noté que les documents mentionnaient uniquement un objectif par pays, la ventilation de l'objectif par région/sous-région/pays n'était pas disponible.

107. L'examen des documents a mis en évidence que la FAO avait uniquement mentionné qu'un modèle de collecte de données avait été élaboré et qu'il avait été demandé à huit pays prioritaires de définir des objectifs relatifs aux bénéficiaires et à la mobilisation de ressources.

108. La Direction a indiqué que l'initiative R60M<sup>15</sup> d'OER visait à évaluer les capacités des pays et leurs besoins en matière d'appui afin d'étendre l'assistance au moins à 30 pour cent de la population démunie. L'autoévaluation déterminerait le type d'assistance fourni par OER et d'autres divisions. Un suivi des progrès serait réalisé pendant deux ans, et des objectifs par pays seraient définis au deuxième trimestre 2024 pour les interventions d'urgence et de renforcement de la résilience.

---

<sup>15</sup> Objectif de l'Organisation de venir en aide à 60 millions de personnes en 2022-2023.

### **Recommandation 7:**

**Nous recommandons à OER d'élaborer et de mettre en œuvre un système pour produire des données descriptives essentielles sur le type, l'étendue, la nature et l'utilité de l'assistance apportée par OER aux bureaux de pays et fournir une ventilation de l'objectif de l'Organisation en matière d'aide d'urgence et d'assistance pour le renforcement de la résilience par région/sous-région/pays.**

109. La Direction a accepté la recommandation.

### **Dépenses supérieures aux contributions reçues**

110. Le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) est un outil essentiel dont la FAO se sert pour gérer et suivre les projets sur le terrain. Il fournit des informations financières et qualitatives en ligne et actualisées qui permettent de suivre l'état et l'évolution des projets et d'assurer ainsi une gestion efficace et un renforcement de la transparence.

111. Un examen des données du FPMIS relatives aux projets entrepris par OER entre février 2022 et janvier 2024 a montré que huit<sup>16</sup> des projets menés au titre du DP 1 et du DP 5 présentaient des dépenses supérieures aux contributions reçues. Cette situation avait entraîné l'activation de déclencheurs relatifs aux déficits de financement, révélant un manque de ressources.

112. OER a indiqué dans sa réponse qu'il examinait régulièrement l'état des projets, notamment pour déterminer les cas où les dépenses dépassent les ressources, et qu'il assurait une coordination avec les unités opérationnelles et les bureaux de pays pour les tenir informés. Il suivait les mesures prises au niveau local pour remédier aux problèmes de dépenses excessives. OER a souligné qu'il revenait au Représentant de la FAO au niveau du pays, en tant que responsable du budget désigné, de superviser et de mettre en œuvre l'ensemble des projets. OER a confirmé que des mesures appropriées avaient été prises dans tous les cas relevés dans l'échantillon.

### **Recommandation 8:**

**Nous recommandons à la FAO de réagir rapidement lors de l'activation dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) de déclencheurs signalant des dépenses excessives par rapport aux contributions reçues et de prendre des mesures correctives appropriées, notamment de déterminer les raisons expliquant l'absence de réaction malgré les avertissements.**

113. La Direction a accepté la recommandation.

### **Mise en œuvre des projets**

114. Le FPMIS permet d'accéder facilement à des informations complètes sur les activités des programmes sur le terrain lors de toutes les phases des missions dans les pays, pour l'ensemble du cycle des programmes. Il répond aux besoins des responsables du budget et des gestionnaires de programme en matière de génération de rapports, d'établissement de prévisions et d'archivage des données des différents projets.

115. Notre analyse a montré que 20 des 140 projets d'urgence menés au titre du DP 1 ou du DP 5 avaient enregistré des retards compris entre 31 et 90 jours, voire jusqu'à 301 jours dans certains cas, entre leur approbation et leur passage au statut «Operationally Active» (en cours d'exécution). La mise en œuvre des projets n'avait donc pas débuté en temps voulu après leur approbation. De même, la mise en œuvre de 17 des 69 projets hors interventions d'urgence menés au titre de ces mêmes domaines prioritaires n'avait commencé qu'après 30 à 366 jours. Ces projets ayant été conçus en réponse à des appels dans le contexte de la pandémie de covid-19, de tels retards n'étaient pas anticipés.

116. Dans la majorité des projets, les retards étaient principalement dus à des dossiers incomplets ou insuffisants, qui avaient empêché de lancer les activités en temps voulu.

---

<sup>16</sup> Projets n<sup>os</sup> 719522, 722982, 705342, 716025, 702223 (projet de l'ONU), 708962, 700502, 703002.

117. La Direction a indiqué que les projets étaient toujours approuvés avec l'ensemble des documents requis et que les outils tels que les listes de contrôle étaient régulièrement révisés pour tenir compte des changements apportés au cycle des projets, ce qui pouvait expliquer le long délai nécessaire à l'approbation de certains projets.

#### **Recommandation 9:**

**Nous recommandons à la FAO de veiller à ce que tous les documents adéquats soient disponibles avant l'approbation du projet et que l'aide nécessaire dans ce cadre soit apportée aux bureaux de pays ou bureaux régionaux.**

118. La Direction a accepté la recommandation.

#### **Solde de trésorerie non nul après la clôture financière des projets**

119. Conformément aux directives opérationnelles relatives à la clôture des projets, la Division des finances<sup>17</sup> (CSF) doit envoyer au partenaire fournisseur de ressources une demande de confirmation concernant le traitement des soldes de trésorerie non dépensés dans les 30 jours suivant la demande de clôture financière émise par le responsable du budget.

120. Nous avons constaté que 105 des 209 projets menés au titre du DP 1 ou du DP 5 étaient clos du point de vue financier. Parmi ceux-ci, 24 présentaient un solde de trésorerie positif à la clôture, et 2 un solde négatif. Le solde de trésorerie, d'un montant net de 2,9 millions d'USD, était resté inutilisé pendant 76 à 888 jours après la clôture financière des projets. Nous avons demandé à OER de justifier les délais de traitement de ces soldes.

121. La Direction a indiqué que la plupart des projets d'urgence étaient mis en œuvre dans des conditions complexes, et expliqué qu'il n'était pas toujours possible d'exécuter le budget dans sa totalité en raison de circonstances indépendantes de la volonté des équipes et que le traitement des soldes de trésorerie était conforme aux dispositions figurant dans l'accord de financement du projet. Elle a précisé qu'OER assurait la liaison avec CSF pour clôturer les projets sur le plan financier, et apportait son appui aux unités opérationnelles si nécessaire.

#### **Recommandation 10:**

**Nous recommandons à OER/à la FAO de veiller à ce que les projets clos du point de vue financier ne présentent pas de solde de trésorerie inutilisé pendant une trop longue période et que des mesures soient prises en vue du remboursement ou de la réallocation des fonds non dépensés.**

122. La Direction a accepté la recommandation.

#### **Anomalies constatées dans les projets lors de l'analyse avec les systèmes informatiques**

123. Le FPMIS permet d'accéder facilement à des informations complètes sur les activités des programmes sur le terrain lors de toutes les phases des missions dans les pays. Le Système intégré d'information de gestion (SIIG) offre un appui au personnel de la FAO dans le monde entier en mettant à sa disposition des sources d'information dans le format le plus adapté à l'exercice de ses fonctions et responsabilités. Le système mondial de gestion des ressources (GRMS) est un système de gestion complet et intégré qui renforce la responsabilité et simplifie les processus administratifs.

124. Dans le cadre de l'examen des résultats, nous avons sélectionné 25 projets (menés au titre du DP 1 ou du DP 5) à partir de différents critères. L'examen détaillé de 23 projets (deux projets ayant été annulés) dans le FPMIS, le SIIG et le GRMS a mis en évidence les points ci-après.

- Dans 16 projets, des livraisons de biens et de services avaient enregistré des retards allant de 1 à 1 279 jours par rapport aux dates de livraison figurant dans le contrat ou prévues

---

<sup>17</sup> 17 CSF recommande et administre des politiques et procédures financières qui sont conformes aux normes en la matière; tient une comptabilité fidèle; rédige des rapports en ayant soin de donner une image exacte de la situation financière de l'Organisation et de ses activités; supervise les opérations financières effectuées dans l'ensemble de l'Organisation à tous niveaux; et veille à ce que tous les décaissements soient effectués dans les délais et conformément aux politiques et procédures en vigueur.

initialement. De même, dans 15 projets, des livraisons au titre de protocoles d'accord (contrats de prestation de services avec remboursement des frais utilisés pour obtenir des biens et des services qui ne sont pas disponibles sur le marché commercial) avaient affiché des retards compris entre 1 et 637 jours. Ces retards, outre qu'ils repoussaient la réception des biens et des services, entraînaient également le risque de décaler la fourniture des articles et services aux bénéficiaires visés.

- Les rapports finaux sont essentiels pour vérifier la réalisation des objectifs des donateurs et continuer à bénéficier de l'appui de ces derniers à l'avenir. Nous avons constaté que dans trois projets, les rapports finaux avaient été soumis avec un retard compris entre 79 et 312 jours par rapport aux échéances fixées.
- S'agissant du projet au Malawi associé au numéro d'entité 643077, les biens associés aux bons de commande 6004682 et 604755 avaient été reçus avec un retard de 68 et de 338 jours, respectivement, et les dommages-intérêts fixés contractuellement n'avaient pas été appliqués.
- S'agissant du projet au Yémen associé au numéro d'entité 705142, les retards pris dans la procédure d'appel d'offres et l'émission des bons de commande avaient débouché sur le décalage de 7 à 13 mois de la livraison de 4 104 tonnes d'aliments pour animaux, empêchant ainsi 31 900 ménages d'en bénéficier en temps voulu. En outre, les aliments pour animaux avaient été livrés avec un retard d'un à huit mois par rapport à la nouvelle date fixée dans neuf districts (à l'exception de Wusab As Safil, Dawran Aness et Utmah). Cependant, aucuns dommages-intérêts fixés contractuellement n'avaient été appliqués dans ce cas.

125. La Direction a indiqué que la Division d'appui aux projets (PSS), la Division de la mobilisation de ressources (PSR), les groupes d'OER responsables de la communication d'informations, et le Bureau de la stratégie, du programme et du budget (OSP) collaboraient à l'amélioration de la communication d'informations. L'objectif était d'établir des procédures claires d'insertion de dates d'échéance en fonction des accords de financement et d'intégrer la procédure de clôture opérationnelle dans le FPMIS. La Direction rappellerait aux acheteurs d'appliquer le cas échéant les dommages-intérêts fixés contractuellement et de tenir compte des alertes déclenchées en cas de retard de livraison.

#### **Recommandation 11**

**Nous recommandons à la FAO/à OER de renforcer le suivi pour assurer la livraison en temps voulu des éléments nécessaires aux projets en mettant en œuvre des contrôles dans les systèmes et en veillant à l'application des dommages-intérêts fixés contractuellement en cas de retard. Nous recommandons un suivi étroit des rapports finaux et des clôtures de projet, au moyen d'échéances clairement définies et de rappels automatiques, pour renforcer la responsabilité et améliorer les résultats.**

126. La Direction a accepté la recommandation.

## **B.2 Examen des résultats de la Division de l'alimentation et de la nutrition**

### **Introduction**

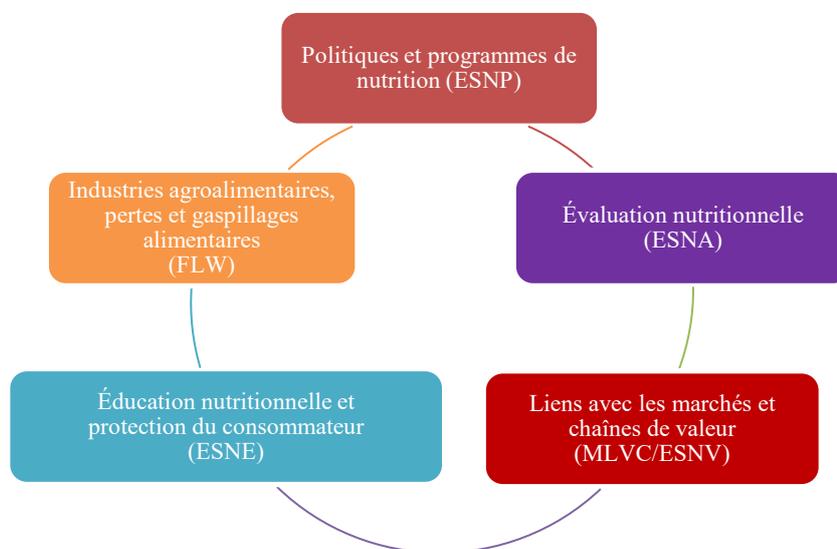
#### **À propos de la Division de l'alimentation et de la nutrition (EN) de la FAO**

127. La division ESN coordonne les activités menées par la FAO pour protéger, promouvoir et améliorer des systèmes alimentaires durables assurant une alimentation saine et une meilleure nutrition. Elle aide les autres divisions et les bureaux décentralisés à contribuer à la mission et à la vision de la FAO en matière de nutrition, lesquelles sont définies dans la stratégie relative aux activités dans ce

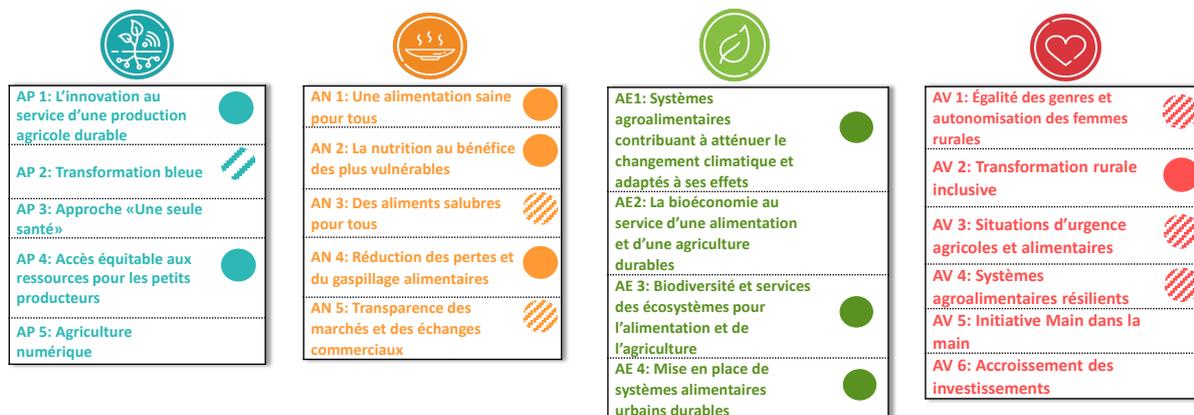
domaine<sup>18</sup>. La Division poursuit l'objectif commun d'amélioration de l'alimentation et d'«élévation du niveau de nutrition» au moyen d'une approche axée sur les systèmes agroalimentaires<sup>19</sup>.

128. En tant qu'unité technique chef de file en matière de nutrition, ESN est responsable en particulier de l'amélioration de la nutrition et pilote les domaines prioritaires du Programme (DPP) – Amélioration en matière de nutrition 1 (Une alimentation saine pour tous) et 2 (La nutrition au bénéfice des plus vulnérables), en coordination avec d'autres divisions. Actuellement, les fonctions de la division sont assurées par ses cinq équipes techniques et le Bureau du Directeur.

**Les cinq équipes techniques de la Division de l'alimentation et de la nutrition de la FAO**



129. Les activités et le budget de la division ESN relèvent de 14 DPP et contribuent à leurs résultats.



**Objectifs de l'examen**

130. L'examen des résultats de la division ESN a été mené pour la période allant de janvier 2020 à septembre 2023 et visait à déterminer si:

- le fonctionnement de la division était conforme aux objectifs et aux résultats définis dans le Cadre stratégique de la FAO pour 2022-2031, les Vision et stratégie relatives aux

<sup>18</sup> Les Vision et stratégie relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition (2021) élaborées par la Direction de la FAO fournissent un cadre d'orientation des activités de l'Organisation sur la période 2021-2025 en définissant des domaines d'action axés sur une mission commune visant à lutter contre la malnutrition sous toutes ses formes.

<sup>19</sup> Un système agroalimentaire garantit à chacun la sécurité alimentaire et la nutrition sans compromettre les bases économiques, sociales et environnementales nécessaires à la sécurité alimentaire et à la nutrition des générations futures.

activités de la FAO en matière de nutrition 2021 et les engagements pris par l'Organisation au regard de la nutrition dans les sommets et conférences;

- les ressources (humaines et financières) disponibles étaient suffisantes et utilisées de manière optimale à l'appui des activités de la FAO en matière de nutrition;
- l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes et projets, ainsi que l'établissement des rapports y afférents, étaient menés à bien avec efficacité.

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

### Mobilisation de ressources

131. L'Acte constitutif de la FAO donne pour mission aux États membres de l'Organisation d'élever le niveau de nutrition et les conditions de vie des populations placées sous leur juridiction respective.

132. Nous avons constaté que le budget ordinaire de la division ESN était resté inchangé pendant les deux derniers exercices biennaux (2020-2021: 16,83 millions d'USD; 2022-2023: 16,52 millions d'USD), soit un niveau représentant environ 1,6 pour cent du budget du Programme ordinaire de la FAO. Les crédits alloués à l'«amélioration en matière de nutrition» (130 194 USD en 2020-2021 et 131 597 USD en 2022-2023) étaient également restés stationnaires, et insuffisants au regard des aspirations à une «amélioration en matière de production» et une «amélioration en matière de conditions de vie». La mobilisation de ressources pour la division ESN affichait une tendance à la baisse.

133. Dans le difficile contexte financier actuel, il devient essentiel de compléter les contributions ordinaires par des contributions volontaires. La division ESN doit s'assurer des ressources suffisantes pour s'attacher à ses priorités stratégiques tout en conservant une certaine souplesse dans ses dépenses. Pour atteindre les objectifs de la FAO en matière de nutrition, il convient d'accroître l'attention et les investissements accordés par l'ensemble des divisions à cette question. Il faut une stratégie de mobilisation de ressources au niveau des divisions pour traduire en actions les travaux de la FAO sur la nutrition et appuyer ses aspirations à une «amélioration en matière de nutrition».

134. La Direction a confirmé les contraintes financières en invoquant des contributions volontaires insuffisantes et une absence d'ajustement en fonction de l'inflation jusqu'en 2024-2025. Elle a indiqué que la division ESN, qui a été créée en 2021, faisait face actuellement à une situation financière difficile, mais qu'elle devrait parvenir à réunir 2,35 millions d'USD de fonds extrabudgétaires en 2023. Il manquait actuellement à ESN une stratégie de mobilisation de ressources structurée, mais la division abordait régulièrement la question des priorités lors des réunions avec l'équipe de direction de haut niveau et effectuait un suivi des activités de mobilisation de ressources au moyen d'une nouvelle feuille de calcul qui permettait d'enregistrer les financements effectivement accordés venant alimenter le cycle des projets de la FAO.

135. Nous saluons ces efforts. Cependant, il est essentiel pour la division, en tant que chef de file des actions visant à concrétiser l'aspiration de la FAO en matière d'amélioration de la nutrition, d'avoir une stratégie de mobilisation de ressources pour diriger le plan de mise en œuvre des activités de la FAO dans le domaine de la nutrition.

### Recommandation 12:

**Nous recommandons à la FAO d'élaborer une stratégie complète de mobilisation de ressources, comprenant une matrice mettant en correspondance les partenaires fournisseurs de ressources aux niveaux national, sous-régional et régional avec le Cadre stratégique, les initiatives régionales et les CPP. Nous recommandons à ESN de continuer de faire cadrer les priorités des donateurs avec son mandat en élaborant des projets sur mesure en collaboration avec d'autres bureaux et divisions de la FAO.**

136. La Direction a accepté les recommandations et indiqué que le Plan d'action pour la mobilisation de ressources présenté en mars 2024 prévoyait des initiatives dans ce sens.

## Gestion des ressources du Fonds général

137. Le Fonds général<sup>20</sup> de la FAO correspond au montant cumulé des contributions ordinaires de l'ensemble des membres, des recettes accessoires et des autres produits, diminué du montant total des dépenses liées à l'exécution du Programme de travail. L'objectif de recettes d'ESN s'appuie sur deux sources: les services d'appui technique (SAT) et les dépenses de soutien administratif et opérationnel (SAO). Les frais SAT s'appliquent à tous les projets, y compris les projets d'urgence, et correspondent aux services techniques fournis par les fonctionnaires techniques principaux et d'autres spécialistes. Ces services sont essentiels durant les phases de définition, d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des projets, et sont considérés comme faisant partie des coûts directs de ces derniers. Le SAO couvre les frais des services de soutien administratif et opérationnel. L'objectif de recettes d'ESN correspond aux recettes attendues de la fourniture de services d'appui technique.

138. Nous avons noté que les recettes d'ESN au cours de l'exercice biennal actuel provenaient principalement des SAT, services qui constituaient la seule source viable et stable de recettes.

139. Nous avons également constaté que les SAT prêtés dans le cadre de projets représentaient 75 à 80 pour cent<sup>21</sup> des revenus d'ESN, ce qui pourrait compromettre les activités si la Division ne parvenait pas à trouver des ressources extrabudgétaires supplémentaires. Par ailleurs, le flux de recettes pourrait s'en ressentir si des fonctionnaires techniques (qui jouent un rôle essentiel dans la fourniture de l'appui technique) partaient en retraite ou quittaient ESN. Il pourrait en résulter un financement inadéquat des services d'appui technique.

### Recommandation 13:

**Nous recommandons à ESN d'accroître ses recettes en augmentant la fourniture de services d'appui technique aux projets de grande ampleur. Elle pourra le faire grâce à des activités de sensibilisation ciblées, une amélioration de la communication et un renforcement de la collaboration avec d'autres divisions et les bureaux régionaux.**

140. La Direction a accepté la recommandation.

### Allocation budgétaire pour le plan de travail

141. La division suit un plan de travail biennal pour mettre en œuvre le Cadre stratégique de la FAO au moyen des DPP. Un agent de contact est affecté à chaque objectif stratégique (pour la période 2020-2021) ou chaque DPP<sup>22</sup> (pour la période 2022-2023). L'allocation budgétaire aux équipes techniques devrait être définie en fonction des activités prévues dans le plan de travail approuvé, et le personnel hors fonctionnaires<sup>23</sup> devrait être tenu d'atteindre les objectifs d'étape définis en tant que priorités dans le cadre de ces activités.

142. Nous avons constaté que la division avait affecté un montant initial de 220 000 USD au titre du budget alloué aux ressources humaines hors fonctionnaires pour chacune des années de l'exercice biennal 2022-2023, et l'avait réparti en parts égales entre les cinq équipes techniques, indépendamment de leurs fonctions et responsabilités.

143. La Direction a indiqué que cette allocation était un moyen de répartir de manière équitable les ressources en fonction des tâches, afin de permettre une bonne planification sur l'année.

---

<sup>20</sup> Le Fonds général de la FAO fait partie du budget global de l'Organisation, lequel est financé par les contributions ordinaires et volontaires des États membres et d'autres partenaires.

<sup>21</sup> 75 pour cent pour l'exercice biennal 2020-2021 et 78 pour cent pour l'exercice biennal 2022-2023 (jusqu'en septembre 2023).

<sup>22</sup> Les objectifs stratégiques présentent les buts généraux, tandis que les DPP scindent ces buts en domaines d'action précis.

<sup>23</sup> Par personnel hors fonctionnaires de la FAO, on entend les différents types de ressources humaines qui ne font pas partie du personnel permanent (consultants, stagiaires, etc.).

144. L'argument relatif à la planification à long terme se tient. Cependant, les cinq équipes techniques de la division ont des fonctions et des responsabilités différentes liées à leurs produits axés sur les résultats, dans le cadre de la mission générale d'ESN, et ont besoin de ressources humaines hors fonctionnaires adéquates.

#### **Recommandation 14:**

**Nous recommandons à ESN d'allouer un montant fixe aux équipes techniques pour une période initiale d'un trimestre ou d'un semestre une fois que le plan de travail biennal est établi. Les allocations suivantes pourront être ajustées à partir d'un examen de l'exécution et de l'achèvement des tâches.**

145. La Direction a accepté la recommandation.

#### **Marqueur de la nutrition utilisé par la FAO**

146. La FAO effectue un suivi de ses projets intégrant l'enjeu nutritionnel au moyen du marqueur de la nutrition<sup>24</sup>, système de codage obligatoire du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) qui indique dans quelle mesure la nutrition est prise en compte lors de la phase de conception des programmes et des projets de l'Organisation.

147. Nous avons constaté que lors des deux exercices biennaux 2020-2021 et 2022-2023, seuls huit (47 pour cent) des 17 nouveaux projets d'ESN répondaient aux critères du marqueur de la nutrition, soit 0,45 pour cent des 1 775 projets de la FAO intégrant l'enjeu nutritionnel élaborés durant la période.

148. Par ailleurs, la FAO s'est engagée lors du sommet Nutrition pour la croissance de Tokyo à augmenter le nombre de projets intégrant l'enjeu nutritionnel de 50 pour cent sur la période de référence 2020-2021, et à porter cette proportion à 87 pour cent d'ici à 2025, puis à la maintenir ou l'accroître jusqu'en 2030. Pour atteindre cet objectif, il convenait d'accélérer les progrès en obtenant un accroissement d'au moins 7 pour cent par an du nombre de projets conformes au marqueur de la nutrition. Nous avons constaté que le taux de croissance annuelle moyenne au regard du marqueur de la nutrition était inférieur à 4 pour cent.

149. La Direction a indiqué que les outils et les activités de renforcement des capacités de la division ESN étaient axés sur cet engagement organisationnel, et qu'un appui technique accru était apporté aux pays et aux divisions pour explorer les possibilités et élaborer des projets et des programmes intégrant l'enjeu nutritionnel. La division a également passé un contrat avec un expert pour la réalisation d'une évaluation externe du marqueur de la nutrition.

#### **Recommandation 15:**

**Nous recommandons à ESN de faire en sorte que les engagements pris par la FAO lors du sommet Nutrition pour la croissance soient tenus, en organisant des formations sur l'utilisation du marqueur de la nutrition et en analysant l'évaluation d'expert en vue d'apporter l'appui institutionnel nécessaire pour mettre en œuvre les changements recommandés.**

150. La Direction a accepté la recommandation.

#### **Sommet Nutrition pour la croissance**

151. Lors du sommet Nutrition pour la croissance de Tokyo (en décembre 2021), la FAO a pris des engagements ambitieux visant à atteindre des objectifs clés, notamment à donner la priorité à l'accès à une alimentation saine, à améliorer la prise en compte de la nutrition dans les projets, à appuyer la mise en œuvre du Code de conduite volontaire pour la réduction des pertes et du gaspillage alimentaires, et à aider les gouvernements hôtes à concrétiser la vision de l'Organisation en matière de nutrition. Ces

---

<sup>24</sup> Mis en place en 2019, le marqueur de la nutrition utilise une classification en trois catégories qui indique la manière dont la nutrition est prise en compte dans la conception d'un projet. Les projets sont classés dans les catégories Marqueur 2, Marqueur 1 ou Marqueur 0 selon que l'amélioration de l'alimentation et la contribution à une meilleure nutrition sont respectivement un objectif principal, un objectif important, ou ne font pas partie des objectifs.

engagements devaient être suivis au moyen de quatre énoncés SMART<sup>25</sup> dans le Cadre de responsabilité en matière de nutrition, et ont été mis en correspondance avec des indicateurs de produit de l'Organisation.

152. Les pourcentages de réalisation communiqués au regard des énoncés SMART pour 2022 figurent dans le tableau ci-après.

**Tableau 5**

N <sup>o</sup>	Énoncé SMART	Référence	Valeur communiquée pour 2022	Objectif pour 2025
1	Permettre l'accès à une alimentation saine	2014-2021: 78 %	75 %	90 %
2	Augmenter le pourcentage de projets et de programmes intégrant l'enjeu nutritionnel	2020-2021: 58 %	62 %	87 %
3	Aider les membres à mettre en œuvre le Code de conduite volontaire pour la réduction des pertes et du gaspillage alimentaires	2021: 0 %	100 %	80 %
4	Appuyer les gouvernements hôtes, par l'intermédiaire des bureaux de pays de la FAO, afin que toutes les personnes aient accès à des aliments sains fournis par des systèmes agroalimentaires efficaces, inclusifs, résilients et durables	2021: 79 %	75 %	90 %

153. Nous avons constaté que les niveaux de réalisation communiqués pour les énoncés SMART en 2022 étaient en deçà de la référence de 2021 pour les énoncés 1 et 4, et étaient sur une trajectoire bien inférieure à celle nécessaire pour atteindre les objectifs d'ici à 2025 pour les quatre énoncés.

154. La Direction a expliqué que les engagements pris lors du sommet Nutrition pour la croissance ainsi que les responsabilités correspondantes concernaient l'ensemble de l'Organisation, et non pas ESN spécifiquement. Cependant, ESN contribuait à la concrétisation de ces engagements en favorisant un renforcement de l'orientation technique sur la nutrition dans l'ensemble de l'Organisation, en offrant

<sup>25</sup> Spécifique, mesurable, accessible, réaliste, temps (limité dans le) (SMART).

aux pays et aux divisions une assistance technique plus efficace et en accroissant les activités de sensibilisation et de plaidoyer auprès des donateurs.

#### **Recommandation 16:**

**Nous recommandons à la FAO d'intensifier la mobilisation à l'échelle institutionnelle pour renforcer la visibilité des objectifs Nutrition pour la croissance dans les plans d'action de l'Organisation et d'accélérer le soutien apporté aux bureaux de pays pour obtenir des progrès plus rapides au regard des objectifs en matière de nutrition.**

155. La Direction a accepté la recommandation.

#### **Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition**

156. En 2016<sup>26</sup>, l'Assemblée générale des Nations Unies a proclamé la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition (2016-2025), et a appelé les gouvernements à se transformer conformément aux engagements pris lors de la 2<sup>e</sup> Conférence internationale sur la nutrition (CIN2) et au Programme de développement durable à l'horizon 2030, en prenant des mesures SMART en faveur de la nutrition. La FAO et l'OMS ont été chargées de diriger la mise en œuvre de la Décennie et de travailler aux côtés d'organisations telles que le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme alimentaire mondial (PAM) pour élaborer un programme de travail et établir des rapports biennaux.

157. ESN, en collaboration avec le Département Nutrition et sécurité sanitaire des aliments de l'OMS, dirige le secrétariat technique de la Décennie. Les rapports annuels par pays de la FAO examinent l'engagement des bureaux de pays au regard des cadres en matière de nutrition et évaluent les activités et les capacités dans ce domaine, en utilisant des indicateurs spécifiques pour mesurer les progrès.

158. Nous avons constaté pour 2022 une baisse par rapport à 2021 du pourcentage de bureaux de pays qui appuient l'utilisation de données relatives à la nutrition (diminution de 1 pour cent) et les intègrent dans l'analyse commune de pays (diminution de 3 pour cent). Par ailleurs, quelque 55 pour cent des 141 bureaux ont déclaré ne pas disposer des compétences nécessaires dans le domaine de la nutrition pour appuyer de manière efficace les politiques et les mesures en faveur de l'accès à une alimentation saine dans les systèmes agroalimentaires.

159. La Direction a indiqué qu'ESN s'employait activement à accroître la sensibilisation, les connaissances et les compétences du personnel de la FAO en matière de nutrition et s'engageait en outre à procéder à des changements structurels au cours du prochain exercice biennal pour renforcer ses capacités à appuyer de manière efficace les bureaux de pays et les bureaux régionaux.

#### **Recommandation 17:**

**Nous recommandons à la FAO de mettre au point des solutions structurelles et techniques pour remédier au manque de compétences techniques en matière de nutrition dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, en veillant à renforcer les capacités nécessaires pour appuyer les initiatives dans ce domaine.**

160. La Direction a accepté la recommandation.

#### **Renforcement des capacités du personnel**

161. Conformément au Guide administratif de la FAO, les départements, divisions et bureaux sont tenus d'élaborer chaque année un plan de perfectionnement du personnel en fonction des priorités et des impératifs, afin d'assurer une utilisation optimale des ressources de valorisation du personnel compte tenu de l'évolution des besoins de ce dernier et de l'Organisation.

---

<sup>26</sup> Résolution 70/259 – <https://undocs.org/A/RES/70/259>.

162. Nous avons constaté que le pourcentage de dépenses consacrées dans le budget au perfectionnement du personnel d'ESN se situait entre 16 et 39 pour cent au cours de la période considérée.

163. La Direction explique ce pourcentage par la faible demande d'utilisation de ces fonds pour le perfectionnement du personnel d'ESN.

164. Conformément au plan de mise en œuvre des Vision et stratégie relatives aux activités en matière de nutrition, la FAO devait mener en 2021 une évaluation globale des besoins dans le cadre d'un examen de l'éventail des compétences, afin de déterminer le nombre de nutritionnistes nécessaire pour différentes fonctions au sein de l'Organisation. Nous avons constaté que la FAO n'avait pas mené à bien cet examen, et qu'ESN n'avait donc pas été en mesure d'intégrer des questions sur l'éventail des compétences nécessaires dans le domaine de la nutrition comme cela avait été prévu.

#### **Recommandation 18:**

- a) **Une analyse des besoins en formation du personnel pourrait être réalisée de manière régulière par le chef de chaque équipe technique, ce qui fournirait une base pour le plan de perfectionnement du personnel qu'ESN présente chaque année à la Division des ressources humaines (CSH).**
- b) **Nous recommandons de veiller à une utilisation optimale du budget prévu pour le perfectionnement du personnel d'ESN.**

165. La Direction a accepté la recommandation.

#### **Gestion des projets dans la division ESN**

166. La division ESN a approuvé 17 projets au cours de la période considérée (2020-2023), pour un montant total de 10,11 millions d'USD. La durée moyenne des projets était de 31 mois, et le montant moyen d'exécution était de 0,57 million d'USD. Sur ces 17 projets, 8 avaient été clôturés du point de vue financier durant la période; leur budget initial était de 7,49 millions d'USD, et leur montant total d'exécution s'établissait à 6,36 millions d'USD.

167. La durée moyenne des projets en cours d'exécution (de la date de démarrage à la date de fin) était de 36 mois, tandis que le montant moyen d'exécution atteignait 0,77 million d'USD. La durée moyenne des projets clos du point de vue financier était de 34 mois, et le montant moyen d'exécution était de 0,79 million d'USD.

168. Pour démontrer de manière efficace les résultats des projets dans le domaine de la nutrition, il faudrait des budgets plus importants et des périodes d'exécution plus longues. Or nous avons constaté que la plupart des projets atteignaient moins de 1 million d'USD et avaient une durée de mise en œuvre moyenne de moins de 3 ans.

169. La Direction a confirmé cette situation, en indiquant que les projets étaient souvent limités par les exigences et les attentes des donateurs.

#### **Recommandation 19:**

**Nous recommandons à ESN de concevoir des projets associés à des budgets plus importants et des durées plus longues afin d'obtenir un impact durable en matière de nutrition et de se positionner de manière stratégique auprès de donateurs à long terme grâce à son expertise technique.**

170. La Direction a accepté la recommandation.

#### **Planification des projets**

171. La note conceptuelle d'un projet de la FAO est un bref document qui présente les objectifs, les résultats escomptés et les principales activités du projet. Elle fait office de proposition initiale pour l'obtention de l'approbation du projet ou d'un financement pour celui-ci. Elle représente une étape importante de l'élaboration du projet. Il s'agit également d'un document indispensable pour demander un appui auprès de donateurs.

172. Nous avons constaté que le modèle de note conceptuelle pour les projets d'ESN ne comprenait pas de section permettant de donner des informations détaillées sur les projets passés associés à des objectifs de résultantes similaires. L'existence de différents projets peut indiquer une continuité ou des objectifs similaires, mais il est difficile de déterminer comment ESN intègre les enseignements tirés de l'expérience et les nouveaux éléments pour faire évoluer son approche. L'omission de cette section pourrait réduire les possibilités de lancer un appel à des donateurs potentiels, et n'est pas conforme aux meilleures pratiques en matière de documentation des enseignements.

173. Le cadre de programmation par pays (CPP) est un outil stratégique utilisé par la FAO pour harmoniser son appui avec les objectifs de développement national des pays membres. Il permet de s'assurer que les initiatives de la FAO sont adaptées aux besoins et promeuvent un développement agricole durable et la sécurité alimentaire.

174. Notre examen a fait apparaître que les projets d'ESN étaient pour la plupart de portée mondiale et de nature normative. Seuls 2 des 17 projets d'ESN en cours d'exécution étaient conformes aux CPP. De plus, l'un de ces deux projets a été ensuite revu à la baisse en raison d'un manque de consultation des parties prenantes dans le pays au stade de l'élaboration.

#### **Recommandation 20:**

- a) **Nous recommandons à ESN d'inviter la FAO à modifier le modèle de note conceptuelle pour y intégrer les meilleures pratiques, tout en appliquant ces dernières de manière indépendante.**
- b) **Nous recommandons à ESN de négocier avec le Bureau de la stratégie, du programme et du budget (OSP) et la Division de la mobilisation de ressources (PSR) pour veiller à l'intégration des objectifs en matière de nutrition dans leurs CPP, à la condition qu'ils fassent appel aux compétences techniques d'ESN dès le stade du concept.**

175. La Direction a accepté les recommandations et est convenue de mettre en place un dispositif pour améliorer la programmation intégrant l'enjeu nutritionnel à la FAO, notamment pour les CPP, en tant que de besoin.

#### **Plan de mise en œuvre**

176. Conformément aux directives opérationnelles de la FAO relative à la clôture des projets, la clôture financière doit en principe être demandée peu de temps après la clôture opérationnelle, de manière à éviter un long délai entre les deux étapes, lequel pourrait exposer le projet à des frais financiers supplémentaires.

177. D'après les informations communiquées par ESN:

- 14 projets avaient été clôturés sur le plan opérationnel durant la période considérée, dans des délais compris entre 16 et 489 jours (après la date de fin).
- Seuls 8 de ces projets avaient pu être clôturés sur le plan financier jusqu'en novembre 2023, dans un délai compris entre 131 et 931 jours après la date de fin; par ailleurs 7 l'avaient été dans un délai compris entre 42 et 416 jours à compter de la date de clôture opérationnelle.
- Pour 3 des projets clôturés (sur le plan opérationnel ou financier), le budget avait été révisé et avait atteint un niveau compris entre 104 pour cent et 144 pour cent du budget approuvé initialement.
- Par ailleurs, sur les 17 projets en cours d'exécution, 4 avaient dépassé leur date de fin et n'avaient pas été clôturés sur le plan opérationnel. En outre, sur les 17 projets, 7 avaient vu leur budget augmenter pour s'établir à un niveau compris entre 134 pour cent et 362 pour cent du budget approuvé initialement.

178. La définition de calendriers réalistes au stade de l'élaboration, en tenant compte des longues procédures d'approbation à la FAO et en prenant dûment en considération les exigences des donateurs, contribuerait à rationaliser les clôtures.

### **Recommandation 21:**

**Nous recommandons à ESN de veiller à la clôture opérationnelle et financière des projets dans les meilleurs délais, conformément aux directives opérationnelles.**

179. La Direction a accepté la recommandation, tout en précisant que des efforts étaient déployés pour suivre de manière efficace les projets et les clôturer dans les délais impartis.

### **Contribution au fonds fiduciaire du Bureau de l'évaluation (OED)**

180. Conformément aux directives relatives au fonds fiduciaire d'OED, les projets qui disposent de budgets d'un montant inférieur ou égal au seuil d'évaluation (4 millions jusqu'au 29 juin 2023 et 6,2 millions à compter du 30 juin 2023) et qui ne sont pas soumis à une obligation contractuelle de faire procéder à une évaluation par OED doivent mettre de côté un montant correspondant à 0,8 pour cent de leur budget et le transférer au fonds fiduciaire d'OED. Les responsables du budget des projets sont tenus de mettre de côté la contribution au fonds fiduciaire dans leurs budgets respectifs et de la transférer à OED au démarrage du projet.

181. Nous avons constaté une absence d'uniformité dans les contributions des 17 projets au fonds fiduciaire d'OED: contribution inférieure pour 9 projets et supérieure pour 3 projets, et même aucune contribution pour 5 projets, sans motif précis de dispense dans deux des cas.

182. La Direction a précisé que le montant à verser était défini durant la procédure d'examen et d'approbation du projet, et généralement fixé à 0,8 pour cent, et était indiqué dans le FPMIS. Les motifs de dispense devaient être indiqués dans le FPMIS. OED préférerait que les fonds soient versés dès le démarrage, mais ils pouvaient être conservés dans le projet aux fins d'évaluation.

### **Recommandation 22:**

**Nous recommandons que la contribution au fonds fiduciaire du Bureau de l'évaluation (OED), d'un montant conforme au taux approuvé, soit versée au démarrage des projets par les responsables du budget et qu'un rapport trimestriel soit communiqué à OED.**

183. La Direction a accepté la recommandation.

## **B.3 Examen des résultats relatifs aux achats**

### **Introduction**

184. Les achats de la FAO portent principalement sur des produits et des machines destinés à l'agriculture, à la foresterie et à la pêche, ainsi que sur des services connexes, tels que des études techniques, des travaux de construction et des activités de diffusion de l'information. Il revient aux Services des contrats et achats (CSLP) la responsabilité globale de veiller à ce que la stratégie, les règles, les systèmes et les procédures de la FAO en matière d'achats sous-tendent et encouragent une fourniture éthique, transparente et en temps voulu des biens, prestations de travaux et services, tout en assurant l'obtention du meilleur rapport qualité-prix.

185. Les achats de la FAO sont régis par le Manuel administratif de la FAO. Ils sont en majeure partie réalisés par les bureaux décentralisés. Les demandes d'achat qui excèdent les pouvoirs délégués au bureau décentralisé sont gérées par CSLP. S'agissant des achats de biens, de prestations de travaux et de services aux termes de la section MS 502<sup>27</sup>, 85 pour cent des achats (2 060 millions d'USD) étaient réalisés par les bureaux décentralisés, et le reste par le siège. La part des achats des bureaux décentralisés effectués aux termes de la section 507<sup>28</sup> était de 74 pour cent (633,75 millions d'USD), le reste étant réalisé par le siège.

<sup>27</sup> La section MS 502 est la section du Manuel administratif de la FAO relative aux achats de biens et services et de prestations de travaux.

<sup>28</sup> La section MS 507 régit les achats réalisés dans le cadre de protocoles d'accord.

## Objectifs de l'examen

186. L'examen des résultats visait à déterminer si:
- les achats de biens et de services étaient réalisés de manière équitable, concurrentielle, efficiente et transparente, et de façon à obtenir le meilleur rapport qualité-prix;
  - les cadres de contrôle interne, notamment les contrôles des systèmes informatiques, étaient adéquats.
187. Cet examen a été mené pour la période allant de janvier 2019 à décembre 2023.

## Conclusions de la vérification

### Efficiences du processus d'achat

188. L'efficacité du processus d'achat se traduit notamment par la capacité à se procurer des biens et des services rapidement tout en optimisant l'utilisation des ressources et les procédures, et en recherchant le meilleur rapport qualité-prix. L'examen de l'efficacité des achats au siège et dans les bureaux décentralisés de la FAO a mis en évidence les points ci-après.

### Processus de planification et respect des délais

189. Conformément au Manuel administratif de la FAO, les responsables du budget ou les gestionnaires de projet, ou les deux, doivent élaborer chaque année des plans d'achats pour les principales activités d'achat. CSLP est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre dans l'Organisation des stratégies globales d'achat permettant de veiller au respect des principes et des dispositions du Manuel administratif de la FAO. À cette fin, CSLP a mis en place un modèle SharePoint pour aider les responsables du budget à élaborer leurs plans d'achats annuels. Le Manuel indique par ailleurs les informations minimales qui doivent figurer dans ces plans.

190. Notre examen des plans d'achats établis par les bureaux décentralisés et le siège pour 2022 et 2023 a révélé l'absence de plusieurs éléments clés. Ceux-ci comprenaient le nom du fonctionnaire technique principal ou de l'unité technique compétente, les calendriers des achats, les conditions de livraison, les sources des fonds, les budgets estimatifs et les quantités. En outre, il manquait à CSLP/la FAO un système permettant l'élaboration et la présentation en temps voulu, au moyen du modèle prédéterminé, des plans d'achats annuels par les unités opérationnelles et les bureaux décentralisés.

191. Nous avons constaté que les plans ne quantifiaient pas séparément les achats de biens et de services. En outre, aucun identifiant unique n'étant affecté aux articles indiqués dans les plans, il était difficile de comparer les quantités prévues aux demandes d'achat et aux bons de commande.

192. S'agissant des plans du siège, les informations relatives à la demande d'achat n'étaient disponibles que pour 14 pour cent des articles du plan pour 2022 et 4 pour cent de ceux du plan pour 2023. De même, dans les bureaux décentralisés, les informations relatives à la demande d'achat n'étaient disponibles que pour 15 pour cent des articles des plans pour 2022 et 16 pour cent de ceux des plans pour 2023. Cela dénote l'attention insuffisante portée aux plans et implique la nécessité pour les responsables du budget de saisir des données, et, de ce fait, la difficulté de s'assurer que l'ensemble des achats prévus ont été réalisés durant l'année.

193. Nous avons également noté des écarts importants entre les valeurs prévues et réelles des achats. Au siège de la FAO, pour trois des quatre années comparées (2019, 2021, et 2022), le plan était surestimé, les écarts allant de 45 pour cent à 71 pour cent. En revanche, pour 2020, nous avons constaté une sous-estimation de 36 pour cent. Des problèmes similaires ont été observés dans les bureaux décentralisés: neuf pays présentaient des écarts notables par rapport à leur plan. Quatre de ces pays n'avaient effectué aucun achat alors qu'ils disposaient d'un plan, et les trois autres avaient réalisé des achats sans avoir communiqué de plan. Dans les deux pays restants, les plans étaient largement sous-estimés, de respectivement 99,58 pour cent et 98,66 pour cent.

194. La Direction a reconnu qu'il s'agissait d'un problème récurrent dans tous les services des achats des organismes des Nations Unies, et est convenue de concevoir des systèmes pour permettre aux responsables du budget d'y remédier.

**Recommandation 23:**

**Nous recommandons à la FAO de veiller au respect du Manuel administratif. Nous recommandons aux Services des contrats et achats (CSLP) d'envisager de publier des directives portant sur le respect des délais de communication des plans d'achats, de mettre en place des contrôles de validation dans SharePoint, et de demander aux responsables du budget d'établir des plans d'achats annuels réalistes pour favoriser une meilleure gestion financière.**

195. La Direction est convenue de prendre des mesures spécifiques pour ajouter des contrôles de validation dans le modèle de plan d'achats.

**Planification des protocoles d'accord**

196. Conformément au Manuel administratif de la FAO, les protocoles d'accord sont des contrats de prestation de services avec remboursement des frais qui permettent de recourir à des entités sans but lucratif pour des services qui ne sont pas proposés sur le marché commercial. Ces accords sont généralement signés avec des entités gouvernementales, intergouvernementales, non gouvernementales ou d'autres entités juridiques sans but lucratif. Les protocoles d'accord jouent un rôle important dans les opérations de la FAO, et représentent une large part de ses activités d'achat. Ils permettent de s'assurer que les achats de services spécialisés sont réalisés de manière transparente et par voie de mise en concurrence, dans le respect de la mission de la FAO.

197. Le Manuel administratif de la FAO prévoit que la responsabilité de définir les principes et les règles qui régissent l'utilisation des protocoles d'accord et d'apporter les modifications nécessaires à la section correspondante du Manuel administratif est déléguée au directeur ou à la directrice des services logistiques.

198. Nous avons constaté que, bien que les protocoles d'accord aient représenté 26 pour cent (856,07 millions d'USD) de l'ensemble des achats (3 280 millions d'USD) sur la période allant de janvier 2019 à août 2023, aucun plan annuel n'avait été communiqué par CSLP à l'équipe de vérification pour les protocoles d'accord. CSLP a par ailleurs indiqué qu'un modèle avait été mis à disposition, mais que ses services ne demandaient pas de plans d'achats pour les protocoles d'accord, et n'en recevaient pas. Partant, contrairement aux biens et services, pour lesquels tous les responsables du budget sont tenus d'établir un plan d'achats annuel, CSLP/la FAO n'ont pas élaboré de directives claires pour la planification des protocoles d'accord dans la section correspondante du Manuel administratif.

199. La Direction a accepté la recommandation et a précisé qu'elle ajouterait des dispositions à la Section 507 du Manuel administratif ou élaborerait des directives relatives à la planification des protocoles d'accord pour définir clairement les responsabilités dans ce domaine.

**Recommandation 24:**

**Nous recommandons à CSLP de mettre en place des principes directeurs précis pour la planification des protocoles d'accord et de définir clairement les responsabilités en matière de surveillance dans ce domaine.**

200. La Direction a accepté la recommandation.

**Accords à long terme**

201. Le Manuel administratif de la FAO précise les modalités et conditions relatives aux accords à long terme, par lesquels les fournisseurs s'engagent à fournir des quantités ajustables de biens, de prestations de travaux et de services sur une période définie et qui sont destinés à améliorer le rapport coût-efficacité et à réduire la charge administrative liée aux activités répétitives de sélection de fournisseurs et d'adjudication de contrats.

202. Entre janvier 2010 et août 2023, la FAO a conclu 670 accords à long terme, sur lesquels 494 (74 pour cent) ont été passés par 79 bureaux décentralisés, et le reste par le siège. Il convient de noter que 63 pour cent des accords à long terme conclus par des bureaux décentralisés se concentraient dans 15 bureaux, les 37 pour cent restants étant répartis sur 64 bureaux, ce qui dénote une utilisation limitée des accords à long terme dans de nombreux bureaux. Plusieurs bureaux de la FAO n'utilisaient pas d'accords à long terme pour des biens et services fréquemment achetés, tels que les fournitures de bureau, l'organisation de manifestations ou la location et la maintenance de véhicules, se privant ainsi de possibilités d'améliorer l'efficacité et de faire des économies.

203. CSLP a confirmé être responsable des accords à long terme à l'échelle mondiale, et a souligné le besoin de coordination entre les unités pour favoriser l'efficacité, la transparence et une utilisation optimale des ressources. CSLP a également mentionné des problèmes d'intégration des données, qui entraînaient une absence de visibilité complète des accords à long terme et des bons de commande dans le système GRMS.

204. La Direction est convenue de continuer à encourager les bureaux de pays à établir des accords à long terme dans les cas qui s'y prêtent, conformément aux directives existantes.

#### **Recommandation 25:**

**Nous recommandons à CSLP de favoriser le recours aux accords à long terme pour la fourniture de biens et de services couramment utilisés afin d'optimiser le processus d'achat tout en respectant les règlements. Nous recommandons à CSLP de concentrer son attention sur les bureaux de la FAO qui n'ont que rarement recours à des accords à long terme.**

205. La Direction a accepté la recommandation.

#### **Respect des délais de livraison**

206. Conformément au Manuel administratif de la FAO, l'un des objectifs principaux des opérations d'achat de l'Organisation est d'acquiescer des biens ou des services ou de faire exécuter des travaux, en temps utile, au moyen d'un processus équitable, concurrentiel et transparent, tout en répondant aux exigences des utilisateurs et en obtenant le meilleur rapport qualité-prix. CSLP, en tant que responsable des achats, est chargé d'établir des règles et des stratégies qui permettent à la FAO de procéder en temps voulu aux achats nécessaires pour ses activités.

207. Nous avons passé en revue les bons de commande émis au cours des cinq dernières années par le siège de la FAO et 10 bureaux de pays sélectionnés de manière aléatoire. Le tableau de bord du SIIG de la FAO permettait d'accéder à des informations sur les dates de livraison convenues et réelles pour 8 823 bons de commande émis par le siège et 10 962 bons de commande émis par les bureaux décentralisés sélectionnés.

208. Notre analyse nous a permis de constater le non-respect de la date de livraison convenue pour 65 pour cent des bons de commande émis par le siège de la FAO. S'agissant des 10 bureaux décentralisés, ce pourcentage atteignait 71 pour cent (7 763 des 10 962 bons de commande).

209. La Direction a mentionné des limitations et des problèmes de fiabilité des données du système GRMS. Elle s'est engagée à résoudre ces problèmes lors de la mise en œuvre du nouveau système de planification des ressources. Elle a indiqué que, dans l'intervalle, elle continuerait de sensibiliser les parties prenantes et d'encourager les acheteurs à actualiser les dates de livraison dans les bons de commande.

#### **Recommandation 26:**

**Nous recommandons à CSLP de rechercher et de mettre au point des solutions pour remédier aux principales causes à l'origine d'importants retards de livraison de biens ou de services aux unités fonctionnelles/projets ou de la communication d'informations inexacts sur ces retards.**

210. La Direction a partiellement accepté cette recommandation.

## Achats durables

211. Dans le Manuel administratif de la FAO, on entend par «achats durables» la pratique consistant à définir des exigences, des spécifications et des critères qui sont compatibles avec la protection de l'environnement, le progrès social et le développement économique et contribuent à ces objectifs, en vue de renforcer l'efficacité d'utilisation des ressources, d'améliorer la qualité des produits et des services et au bout du compte d'optimiser les coûts. Le principe d'achat durable doit être intégré dans les documents d'invitation à soumissionner et les documents contractuels, en tant que de besoin et conformément aux dispositions du Manuel administratif de la FAO. Ce dernier indique en outre que le siège et les bureaux décentralisés de la FAO doivent définir un lot réservé aux fournisseurs locaux de petite ou moyenne taille. Par ailleurs, il met en avant l'engagement de la FAO à définir des dispositions et à aider les fournisseurs à renforcer leurs capacités afin de leur permettre de répondre aux exigences croissantes en matière d'achats durables, et l'aspiration de l'Organisation à faire participer l'ensemble des fournisseurs à ce processus au moyen d'une démarche d'inclusion et d'appui.

212. CSLP a élaboré une note d'orientation sur la planification au service de la durabilité, aux fins de prise en compte des considérations relatives aux achats durables dans le processus décisionnel relatif aux achats, et demande depuis 2022 aux acheteurs d'intégrer la notion de durabilité dans le plan d'achats annuel. Ces dispositions ont été mises en œuvre par les bureaux décentralisés à compter de 2022.

213. Nous avons constaté une dynamique positive qui a abouti à une attention plus importante portée à la durabilité dans la planification des achats en 2023 par rapport à 2022. Cependant, le siège présentait un faible taux de conformité (8 pour cent des 227 éléments du plan). Un examen détaillé a montré l'absence de prise en compte de la durabilité dans l'appel à soumissions et au stade de l'évaluation des offres.

214. La Direction a indiqué que l'ensemble des projets étaient conçus et évalués au regard des critères de durabilité de la FAO (égalité des genres, emploi rural décent, peuples autochtones et renforcement des capacités) et faisaient l'objet d'une analyse des risques environnementaux et sociaux en vue de recenser, d'éviter et de réduire le plus possible les incidences préjudiciables des projets. En fonction du niveau de risque défini, d'autres instruments relatifs aux normes environnementales et sociales étaient mis en place, et pouvaient être repris dans le cadre de référence (étude de l'impact environnemental et social, notamment).

215. Aucune preuve écrite ni information sur la création de lots réservés aux fournisseurs locaux de petite ou moyenne taille, que ce soit au siège ou dans les bureaux décentralisés, ou la mise en place de mesures spécifiques pour atteindre l'objectif de renforcement des capacités n'ont été transmises en vue de l'examen.

216. La direction est convenue d'étudier la possibilité de rendre les «questions de durabilité» obligatoires dans le plan d'achats. Cependant, s'agissant de la création de lots séparés pour les petites et moyennes entreprises (PME), la Direction a indiqué qu'ils limiteraient les possibilités pour ces entreprises.

### Recommandation 27:

**Nous recommandons à CSLP de: a) prendre des mesures pour mettre progressivement en œuvre les pratiques en matière de durabilité; b) renforcer la collaboration avec les acheteurs et les demandeurs afin d'améliorer l'intégration de la durabilité dans la planification des achats, notamment au siège; et c) définir des lots séparés pour les fournisseurs locaux de petite et moyenne taille, en tant qu'engagement tangible à traduire la politique en actions efficaces et à prendre des mesures et des initiatives concrètes pour aider l'ensemble des fournisseurs à proposer des achats durables.**

217. La Direction a accepté la recommandation.

## Équité et transparence du processus d'achat

218. Aux termes du Manuel administratif de la FAO, l'optimisation de l'utilisation des ressources est l'un des principes directeurs des achats, et l'un des facteurs déterminants en la matière est une

sélection concurrentielle, équitable, éthique et transparente des fournisseurs, menée systématiquement et conformément aux meilleures pratiques.

219. Le montant total des achats de janvier 2019 à août 2023 s'élevait à 3 280 millions d'USD, dont 2 420 millions d'USD (74 pour cent) pour des biens et services et des prestations de travaux et 860 millions d'USD (26 pour cent) dans le cadre de protocoles d'accord. S'agissant des protocoles d'accord, la sélection par voie de mise en concurrence représentait une faible part (23 pour cent, 196,24 millions d'USD) du total des achats. À cet égard, nous avons fait les constatations ci-après.

### Sélection des prestataires de services dans le cadre des protocoles d'accord

220. Conformément au Manuel administratif de la FAO, le choix des prestataires de services doit être transparent, impartial et dûment documenté, et être réalisé par une sélection directe ou par voie de mise en concurrence. Nous avons noté les chiffres suivants s'agissant des procédures de sélection de la FAO sur la période 2019-2023.

Tableau 6

Année	2019 (% du total de l'année)	2020 (% du total de l'année)	2021 (% du total de l'année)	2022 (% du total de l'année)	2023 (% du total de l'année)	Total (% du total des années)
Sélection par voie de mise en concurrence	508 (15)	603 (22)	496 (14)	501 (18)	381 (19)	2 489 (17)
Sélection directe	2 843 (85)	2 108 (78)	3 125 (86)	2 247 (82)	1 597 (81)	11 920 (83)
<b>Total</b>	3 351	2 711	3 621	2 748	1 978	14 409

221. Le tableau ci-dessus montre qu'au cours des cinq dernières années (2019-2023), la sélection par voie de mise en concurrence n'a concerné que 17 pour cent (2 489) des protocoles d'accord, la majorité de ceux-ci (83 pour cent, 11 920) ayant été conclus au moyen d'une procédure de sélection directe. La sélection par voie de mise en concurrence est donc très limitée pour les achats dans le cadre de protocoles d'accord, et doit être développée pour assurer l'optimisation de l'utilisation des ressources tout en respectant les principes de transparence et d'équité.

222. Le Manuel administratif de la FAO permet des achats directs dans les cas où une sélection par voie de mise en concurrence n'est pas possible ou a peu de chances de procurer des avantages financiers ou des avantages en matière d'image. Nous avons constaté que les achats directs représentaient 16 pour cent (1 872) du nombre total d'achats (11 920) réalisés entre janvier 2019 et août 2023, pour un montant total de 119,98 millions d'USD.

223. La Direction a confirmé cette constatation et a indiqué qu'elle allait envisager d'ajouter des directives supplémentaires dans les parties correspondantes du Manuel administratif de la FAO.

#### Recommandation 28:

**Nous recommandons à la Direction d'envisager de publier une note d'orientation ou de modifier la section correspondante du Manuel administratif de la FAO de manière à augmenter le nombre d'achats réalisés par voie de mise en concurrence.**

224. La Direction a accepté la recommandation.

### Problèmes liés au processus de sélection

225. Le Manuel administratif de la FAO prévoit des dispositions relatives à la sélection par voie de mise en concurrence pour assurer la transparence, la cohérence et l'équité du processus d'évaluation. Cependant, dans les cas ci-après, nous avons constaté des écarts par rapport aux directives et aux meilleures pratiques en matière d'achats, lesquels pourraient contrevvenir aux principes définis dans la section du Manuel administratif de la FAO relative aux achats.

## **Location d'un hélicoptère pour des activités de prospection et de lutte antiacridiennes, Somalie**

226. La FAO a signé en septembre 2020 un contrat de location de deux aéronefs à voilure tournante (hélicoptères) avec un équipage expérimenté et le soutien logistique nécessaire pour mener des activités de prospection et de lutte antiacridiennes (pulvérisations) en Somalie, pour un montant de 799 900 USD. La durée du contrat était d'un mois au minimum, extensible à trois mois maximum en fonction de la disponibilité des fonds nécessaires et de l'évolution de la situation acridienne. Il a été noté dans ce contrat que la durée initiale d'un mois avait été étendue à 17 mois, et que la valeur du contrat était passée à 11 662 200 USD, soit une lourde augmentation (10 862 300 USD) par rapport au montant initial; les anomalies ci-après ont été constatées dans l'attribution du contrat.

### **Évaluation inadéquate des besoins et manquements aux procédures**

227. D'après les rapports de la FAO remontant au début de l'année 2020, le niveau de menace en Somalie était considéré comme étant au plus haut, et les prévisions indiquaient que cette situation pourrait persister jusqu'à la fin de l'année. Cependant, la FAO n'a pas envisagé l'ajout d'une clause portant sur la possibilité de prolonger le contrat au-delà de la durée initiale de trois mois, ce qui aurait indiqué aux soumissionnaires potentiels que le contrat pourrait éventuellement être prorogé, et aurait permis d'obtenir des offres plus éclairées et compétitives.

228. La Direction a indiqué que la demande initiale portait sur trois mois uniquement, du fait des financements à court terme et de la nécessité de faire revalider les besoins en permanence par la Division de la production végétale et de la protection des plantes (NSP)/OER, mais est également convenue que le Service d'information sur le criquet pèlerin/le système de collecte de données pour le suivi, l'alerte rapide et la prévision des risques devraient être davantage utilisés/optimisés, parallèlement aux compétences spécialisées sur le criquet pèlerin, pour permettre une planification au-delà de l'intervention immédiate, ce qui offrirait une meilleure visibilité opérationnelle.

### **Examens a posteriori de la prolongation de la durée contrat**

229. Le paragraphe 502.9.9 du Manuel administratif autorise un examen a posteriori uniquement pendant 60 jours à compter de l'émission de l'accord contractuel. Le fait de ne pas soumettre une opération d'achat dans les délais prescrits pour un examen a posteriori peut entraîner toute sanction administrative jugée appropriée et nécessaire par le directeur ou la directrice de CSL, notamment, mais pas exclusivement, la révision des pouvoirs attribués ou le réexamen de la redélégation ad hoc de pouvoirs.

230. Cependant, l'examen et l'approbation a posteriori par le Comité d'achats du siège de chaque prolongation du contrat n'ont pas été effectués lorsque nécessaire, mais ont été regroupés, ce qui a donné lieu à quatre examens préalables et sept examens a posteriori. Par ailleurs, pour trois des sept examens a posteriori, les approbations ont eu lieu au-delà de 60 jours à compter de la date d'émission, dans un délai compris entre 73 et 130 jours.

231. La Direction a attribué ces retards à des demandes de prolongation de contrat soumises à la dernière minute et à des problèmes de financement, des effectifs limités et une charge de travail importante. Cette réponse n'est pas satisfaisante, car le Manuel administratif prévoit un délai très raisonnable de 60 jours pour les approbations du Comité d'achats du siège.

### **Anomalies dans les achats de chlorpyrifos-éthyle pour les activités de lutte contre le criquet pèlerin (Éthiopie)**

232. Pour répondre à la situation d'urgence de niveau 3 liée au criquet pèlerin en Éthiopie, le bureau de pays a attribué (en octobre 2020) des contrats d'achat de 60 000 litres de chlorpyrifos-éthyle sur la base de la meilleure offre finale. La quantité à acheter a ensuite été portée à 120 000 litres, pour un montant de 1 480 230 USD.

233. Nous avons constaté les anomalies ci-après dans cet achat.

## **Attribution non transparente d'un contrat au deuxième soumissionnaire moins-disant**

234. Le paragraphe 502.8.9.6.2 du Manuel administratif indique qu'il est impératif que l'ensemble des besoins, des directives, des documents, des précisions et des informations pertinentes soient communiqués par écrit à tous les fournisseurs invités à présenter une meilleure offre finale.

235. Cependant, dans l'achat mentionné ci-dessus, le comité d'achats local a recommandé d'attribuer la demande de 60 000 litres supplémentaires au deuxième soumissionnaire moins-disant, qui avait promis une livraison sous quatre semaines, en partant de l'hypothèse que le soumissionnaire le moins-disant ne serait pas en mesure de fournir la quantité totale de 120 000 litres sous six semaines au prix qu'il avait proposé pour les 60 000 litres initialement. Cependant, il n'y avait pas trace d'une confirmation demandée à cet égard, conformément aux dispositions du Manuel administratif, au soumissionnaire le moins-disant.

236. La Direction a indiqué que l'envoi d'une nouvelle invitation à présenter une meilleure offre finale pour 120 000 litres à un stade ultérieur aurait risqué de compromettre la totalité de la procédure d'appel d'offres. Par ailleurs, le deuxième soumissionnaire moins-disant s'était engagé, compte tenu de l'urgence, à livrer sous quatre à cinq semaines (contre six semaines pour le soumissionnaire le moins-disant). L'argument avancé par la Direction n'est pas recevable, car le délai de livraison initial indiqué dans l'appel à propositions de la FAO était de quatre à six semaines et le soumissionnaire le moins-disant proposait une livraison sous 5 semaines dans sa meilleure offre finale.

## **Absence d'examen par le Comité d'achats du siège de l'attribution du contrat**

237. Le paragraphe 502.10.1.2.3 du Manuel administratif porte sur les recommandations de répartition de l'achat des quantités requises de biens, de services ou de travaux par l'attribution d'une partie de ces quantités à un ou plusieurs fournisseurs autres que le mieux classé (attribution répartie). La section MS 502 prévoit en outre que les recommandations d'attribution répartie<sup>29</sup> d'un montant supérieur à 200 000 USD devront faire l'objet d'un examen par le Comité d'achats du siège. Or, dans le cas présent, les attributions ont été effectuées sans examen de ce dernier.

238. Dans sa réponse, la Direction a indiqué que l'approbation du Comité d'achats du siège n'était pas requise dans ce cas, car la sélection avait été réalisée par voie de mise en concurrence et qu'il s'agissait d'une attribution d'une quantité partielle pouvant être livrée dans le délai demandé.

239. Cependant, la décision d'augmenter la quantité a été prise après la soumission des meilleures offres finales (qui ne portaient que sur 60 000 litres) et la quantité supplémentaire a été attribuée au deuxième soumissionnaire moins-disant sans demander de confirmation écrite au soumissionnaire le mieux classé. Partant, l'attribution n'est pas conforme à la définition d'une attribution de quantité partielle, et ne peut être traitée que comme une attribution répartie. L'examen du Comité d'achats du siège a donc été contourné.

## **Planification insuffisante et faveur induite avec la prolongation de l'accord à long terme**

240. Conformément au paragraphe 502.11.4 du Manuel administratif, un accord à long terme peut avoir une durée maximale de cinq ans.

241. Pour des travaux de maintenance, de construction et de réparation ordinaires et exceptionnels dans les locaux de la FAO à Rome, l'Organisation, après une sélection par voie de mise en concurrence, a conclu trois accords à long terme avec trois entreprises en août 2017, pour une durée d'un an pouvant être prolongée à deux reprises, de deux ans chaque fois (soit cinq ans au total). Le contrat<sup>30</sup> d'une des entreprises a été prolongé de cinq ans par deux amendements. Plus tard, au lieu de lancer un nouvel appel d'offres bien avant la date d'expiration du contrat existant, l'accord à long terme avec deux entreprises a été prolongé de neuf mois au-delà de la période de cinq ans, par un amendement ultérieur, avec l'approbation du Comité d'achats du siège, conformément à la section 502 du Manuel administratif.

---

<sup>29</sup> Aux termes du paragraphe 502.10.1.2.3 du Manuel administratif, l'acheteur peut recommander de répartir l'achat des quantités requises de biens, de services ou de travaux en attribuant une partie à un ou plusieurs fournisseurs autres que le mieux classé (attribution répartie).

<sup>30</sup> Contrat n° 2017/HQR/CSAID-CPA 328366 et CPA 339904.

242. Au lieu de prolonger le contrat qui avait été mis en place pour une durée de cinq ans, la Direction aurait dû prendre des mesures en temps voulu pour publier un nouvel appel d'offres. Cette omission dénote une planification insuffisante.

243. La Direction a attribué le retard à un changement de gestionnaire de contrat et à la nécessité d'améliorer les documents d'invitation à soumissionner et les exigences.

#### **Recommandation 29:**

- a) Nous recommandons à CSLP d'améliorer les dispositifs de surveillance et de suivi pour veiller à ce que les personnes détentrices des pouvoirs en matière d'achats respectent les dispositions du Manuel administratif et suivent une procédure équitable et transparente.**
- b) Nous recommandons à CSLP de collaborer étroitement avec les demandeurs/responsables du budget de manière qu'ils planifient et lancent les achats dans un délai suffisant avant l'expiration d'un contrat, afin de ne pas avoir à accorder des prolongations évitables.**

244. La Direction est convenue de mettre en place un dispositif de suivi. Cependant, s'agissant de la deuxième recommandation, la Direction a indiqué avoir mis en œuvre les mesures correspondantes au moyen des dispositifs en place, à savoir des outils de planification, des réunions régulières, des rappels et des alertes système.

245. Nous soulignons la nécessité d'encourager les responsables du budget à planifier et lancer les achats dans un délai suffisant avant l'expiration d'un contrat afin de ne pas avoir à accorder des prolongations évitables, comme celles mentionnées aux paragraphes 241 à 243.

#### **Contrôles internes relatifs aux achats**

246. Pour atténuer les risques, il est essentiel de disposer de systèmes de contrôle interne efficaces, conjugués à un cadre de responsabilité bien établi.

#### **Séparation des fonctions conformément aux dispositions du Manuel administratif**

247. Dans le Manuel administratif de la FAO, il est indiqué qu'il convient, au minimum, de séparer les fonctions de demandeur, de responsable du budget, d'acheteur, de réceptionnaire et de responsable du paiement<sup>31</sup>.

248. Notre analyse a révélé que sur 146 013 bons de commande émis par la FAO au cours des cinq dernières années, les fonctions se chevauchaient dans 8 553 cas (5,85 pour cent), l'acheteur étant également le demandeur, le responsable de l'approbation ou le responsable de la réception et du traitement des factures<sup>32</sup>. De même, dans le cas de 4 081 bons de commande (siège: 470; bureaux décentralisés: 3 611), l'acheteur était également le demandeur. La Direction a indiqué que la mise en service et l'application futures d'un dispositif de séparation des fonctions (système de planification des ressources) à l'échelle mondiale devraient régler ce problème.

249. Dans le Manuel administratif de la FAO, il est indiqué que les responsabilités relatives aux fonctions d'élaboration, d'assurance-qualité et d'approbation doivent être bien dissociées. Le fonctionnaire responsable est généralement associé à la mise en route et à la supervision du processus d'achat, tandis que le fonctionnaire autorisé est chargé d'approuver et d'autoriser l'achat. La concentration de ces fonctions entre les mains d'une même personne risque d'entraîner des conflits

---

<sup>31</sup> Demandeur: personne qui détermine s'il est nécessaire d'acheter des biens ou d'acquérir des services et qui engage le processus d'achat en créant une demande d'achat.

Responsable du budget: personne qui est chargée de gérer et d'approuver les dépenses au regard d'un budget précis, et qui s'assure que les fonds sont utilisés de manière appropriée.

Acheteur: personne qui est chargée de rechercher, de négocier et d'acheter des biens ou d'acquérir des services auprès de fournisseurs pour répondre aux besoins de l'Organisation.

Réceptionnaire: personne qui accepte et vérifie la livraison des biens ou la fourniture des services, et s'assure que ces biens ou services correspondent aux spécifications.

Responsable du paiement: entité ou personne qui est chargée de régler les fournisseurs pour les biens reçus ou les services fournis.

<sup>32</sup> Après réception des biens ou fourniture des services, la facture est envoyée aux services appropriés pour vérification au regard du bon de commande et des bons de livraison.

d'intérêts, car la personne en question peut ne pas évaluer de manière objective les besoins d'achat et les approbations. Nous avons remarqué que dans le cas de 1 406 bons de commande (de 2019 à août 2023) d'une valeur de 51,37 millions d'USD, les fonctionnaires responsables étaient aussi les fonctionnaires autorisés, ce qui signifie que les fonctions se chevauchaient, en contradiction avec les dispositions énoncées dans le Manuel.

250. La Direction explique ce chevauchement en partie par une mauvaise saisie des données, et a accepté de collaborer avec les services informatiques (CSI) pour mettre en place des contrôles de système appropriés et renforcer la séparation des fonctions.

### **Non-intégration des systèmes informatiques**

251. Lors de l'examen de l'informatisation du processus d'achat de la FAO, il a été noté que les différentes étapes du cycle des achats n'étaient pas intégrées dans le système mondial de planification des ressources de l'Organisation (GRMS) et étaient réalisées soit au moyen de systèmes informatiques ou d'applications web autonomes (In-Tend, SIIG, MS SharePoint, etc.), soit dans le cadre d'un processus hors connexion ou manuel. La fragmentation et la non-intégration des plateformes non seulement se répercutent sur les étapes d'achat, mais entravent aussi le suivi, l'établissement des documents et la vérification à rebours, ce qui influe sur les contrôles internes. Le tableau de bord utilisé par CSLP et d'autres entités chargées des achats repose uniquement sur les données du système GRMS. Il n'est pas suffisamment intégré dans SharePoint ou In-Tend et limite par conséquent le suivi et l'analyse. Les approbations techniques sont obtenues par courriel ou par l'intermédiaire de formulaires papier, ce qui fait que les méthodes d'élaboration de la documentation ne sont pas homogènes et que les examens a posteriori sont plus difficiles à mener. L'absence de dates d'approbation technique dans le système empêche en outre d'établir un calendrier et de procéder au suivi. L'insuffisance des vérifications à rebours et l'hétérogénéité des méthodes soulèvent des inquiétudes quant à l'efficacité et à la transparence du système.

252. CSLP est convenu que le système, même avec une documentation complète, était fragmenté et ne facilitait pas les examens a posteriori à distance. Il a également fait part de ses préoccupations concernant la confidentialité des informations, car le système GRMS ne prévoit pas de disposition pour attribuer de manière sélective les droits de consultation.

### **Durée des protocoles d'accord**

253. D'après le Manuel administratif de la FAO, la durée des protocoles d'accord ne devrait pas excéder 18 mois. Tout protocole d'une durée plus longue doit être justifié et approuvé par le fonctionnaire autorisé, après évaluation des risques potentiels et des avantages attendus, comme indiqué dans la note à joindre au dossier communiquée par le fonctionnaire responsable.

254. Nous avons constaté qu'au cours des cinq dernières années, 625 protocoles d'accord avaient été établis pour des durées allant de plus de 18 mois à 53 mois. Une vérification aléatoire de 10 bons de commande a fait apparaître que la note à joindre au dossier était disponible dans le système GRMS pour cinq d'entre eux seulement, et qu'une justification expliquant pourquoi le protocole durait plus de 18 mois n'était fournie que pour un seul bon de commande.

255. La Direction a répondu qu'elle allait mettre en place une validation système pour s'assurer que les notes étaient bien jointes aux dossiers.

256. La Direction attribue ces problèmes aux retards dans l'exécution des services, et a souligné qu'il n'existait pas de dispositif complet de suivi des protocoles d'accord ni de mesures systémiques permettant de gérer et de suivre efficacement l'exécution des services, l'évaluation des résultats et la gestion des contrats.

### **Non-réclamation de dommages-intérêts forfaitaires**

257. Dans le Manuel administratif de la FAO, il est indiqué que les dommages-intérêts forfaitaires font partie des recours possibles de l'acheteur lorsque les conditions attachées au bon de commande ou au contrat ne sont pas respectées ou lorsque les prestations du fournisseur ne donnent pas satisfaction.

258. Nous avons constaté que les biens ou les services n'avaient pas été livrés ou fournis dans les délais impartis dans 5 750 cas (65 pour cent) sur les 8 823 bons de commande établis au siège de la FAO et dans 7 763 cas (71 pour cent) sur les 10 962 bons de commande établis dans les 10 bureaux décentralisés dans lesquels des vérifications ont été effectuées<sup>33</sup>. Parmi les exemples ci-dessus, des dommages-intérêts forfaitaires ont été réclamés dans 131 cas seulement au total (0,12 pour cent des retards liés aux bons de commande établis au siège de la FAO et 1,6 pour cent des retards liés aux bons de commande établis dans les 10 bureaux décentralisés examinés).

259. Cela témoigne de lacunes potentielles dans la gestion des contrats assurée par CSLP et les entités chargées des achats dans les bureaux de pays. La Direction a indiqué que l'application de dommages-intérêts forfaitaires était envisagée uniquement dans les cas avérés de dommages causés par des retards d'exécution, lorsque la FAO n'était pas elle-même en faute. Elle a également fait part de ses préoccupations quant à l'exactitude des données relatives aux dates d'exécution, comme indiqué dans les paragraphes précédents. La Direction a toutefois accepté de rappeler aux acheteurs qu'ils doivent transmettre les cas potentiels de dommages-intérêts forfaitaires à CSLP en joignant les justifications nécessaires, afin que ce service enquête plus avant et, le cas échéant, alerte le personnel chargé des achats ou le gestionnaire des contrats lorsque le retard d'exécution est supérieur à six mois.

### **Dépendance à l'égard d'un fournisseur unique**

260. Dans le paragraphe 3.2 de la section 502 du Manuel administratif, intitulé «Gestion des fournisseurs», il est souligné qu'il est nécessaire de diversifier les sources d'approvisionnement en identifiant périodiquement de nouveaux fournisseurs et en s'assurant que les dossiers des fournisseurs locaux sont bien gérés et mis à jour régulièrement.

261. Dans le bureau décentralisé de Sri Lanka, sur des achats s'élevant au total à 40,41 millions d'USD effectués au cours de la période comprise entre janvier 2019 et août 2023, 82 pour cent portaient sur l'achat d'engrais à un seul et même fournisseur entre décembre 2022 et juillet 2023 dans le cadre de quatre bons de commande d'un montant total de 33,14 millions d'USD. Sur ce dernier montant, seulement 17 pour cent avaient fait l'objet d'un appel d'offres avec mise en concurrence, le reste étant le résultat d'achats directs (25 pour cent) et d'attributions exceptionnelles (58 pour cent). Il est nécessaire de rechercher de nouveaux fournisseurs à intervalles réguliers pour diversifier les sources d'approvisionnement, atténuer les risques de dépendance excessive à l'égard d'un fournisseur unique et disposer d'un processus d'achat équitable, concurrentiel et efficient.

262. La Direction a indiqué qu'au cours des années précédentes la FAO n'avait pas acheté de grandes quantités d'engrais, et n'avait donc pas réalisé d'étude de marché périodique.

### **Recommandation 30:**

- a) **Nous recommandons à CSLP de mener des examens périodiques afin de vérifier la bonne application des dispositions de la section du Manuel administratif relative aux achats. En outre, nous lui recommandons de mettre en place un dispositif de validation systémique pour éviter les conflits d'intérêts.**
- b) **Nous recommandons à CSLP de collaborer avec la Division de la FAO numérique et de l'agro-informatique (CSI) au cours de l'actualisation du système de planification des ressources afin d'instaurer des vérifications à rebours rigoureuses assorties de contrôles de validation stricts et de droits d'accès sélectifs. Il serait nécessaire de mettre en place des processus efficaces pour faire en sorte que les engagements de dépenses et les décaissements soient réalisés en temps voulu, en prévoyant des alertes système en cas de retard.**
- c) **Nous recommandons également à CSLP de renforcer les processus d'assurance-qualité, de former le personnel à la saisie précise des données dans le système de planification des ressources, de revoir et d'améliorer les procédures de gestion des contrats en mettant l'accent sur l'établissement de liens entre les dommages-intérêts forfaitaires et l'exécution, et de réaliser des études de marché périodiques pour diversifier le fichier de fournisseurs.**

263. La Direction a pris note des recommandations.

---

<sup>33</sup> Afghanistan, Congo, Éthiopie, Hongrie, Pakistan, Somalie, Soudan du Sud, Sri Lanka, Syrie et Yémen.

## C. CONCLUSIONS DU CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ

### Gestion des placements et des liquidités

#### Désignation des gestionnaires chargés des placements

264. En novembre 2020, la FAO a publié un appel d'offres en vue de sélectionner le gestionnaire de son portefeuille d'actions des marchés développés. Le Comité des placements a approuvé le gestionnaire sélectionné en septembre 2021.

265. Nous reconnaissons les efforts consentis par la Direction pour sélectionner le gestionnaire chargé des placements. Toutefois, nous avons constaté que l'accord final conclu avec le gestionnaire retenu n'avait été signé et les placements n'avaient été transférés au gestionnaire qu'en février 2023. Cela a entraîné un décalage de 17 mois entre l'approbation par le Comité et la signature de l'accord, les fonds ayant été conservés dans un compte de transition Northern Trust (NT) pendant près de trois ans dans l'attente de la désignation définitive d'un nouveau gestionnaire de fonds.

266. La Direction attribue le retard aux négociations prolongées relatives aux privilèges et immunités de la FAO. Elle a également indiqué que la plupart des partenaires d'investissement de l'Organisation n'avaient pas connaissance de ces exigences auparavant. Par conséquent, l'examen et la négociation d'accords d'investissement n'allaient pas de soi. Le Comité des placements a été tenu au courant des différentes phases de négociation du contrat.

#### Recommandation 31:

**Nous recommandons à la Direction de la FAO de renforcer le suivi pour accélérer l'entrée en service des nouveaux gestionnaires de fonds.**

267. La Direction a accepté la recommandation.

#### Politique en matière de placements à long terme

268. La politique en matière de placements à long terme, qui guide la façon dont la FAO gère ces placements, définit la répartition stratégique des actifs, le portefeuille devant être composé à 60 pour cent d'actifs de rendement et à 40 pour cent d'actifs axés sur la réduction du risque, y compris 10 pour cent de placements de rendement dans des biens immobiliers.

269. Nous avons constaté que dans cette politique, alors que des indices de référence avaient été définis pour diverses classes d'actifs à des fins de comparaison des résultats, aucun indice de référence n'avait été établi pour la classe des biens immobiliers.

270. En application de la répartition stratégique des actifs définie dans la politique de la FAO en matière de placements à long terme, le portefeuille à long terme doit être composé d'actions des marchés développés (37,5 pour cent), d'actions de marchés émergents (12,5 pour cent), de biens immobiliers (10 pour cent) et de placements à revenu fixe (40 pour cent).

271. Fin décembre 2023, nous avons observé que des placements à long terme étaient alloués à des actions des marchés développés (39,47 pour cent), à des actions des marchés émergents (11,76 pour cent) et à des placements à revenu fixe (48,77 pour cent), mais qu'aucun placement n'avait été fait dans des biens immobiliers. Les objectifs relatifs aux biens immobiliers énoncés dans la politique en matière de placements n'ont donc pas été atteints.

272. La Direction a expliqué que le changement apporté à la répartition stratégique des actifs avait coïncidé avec le renouvellement du Comité des placements, en octobre 2020. Ce dernier avait recommandé de ne pas conserver la répartition approuvée précédemment, et demandé de réexaminer les conditions du marché en menant une étude de la gestion actif-passif.

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie, et dérivés de change

273. Nous avons en outre constaté qu'au 31 décembre 2023, des instruments de trésorerie et équivalents de trésorerie, ainsi que des dérivés de change évalués à 5,25 millions d'USD (soit entre 1,6 pour cent et 1,8 pour cent de la valeur du portefeuille), étaient inclus dans le portefeuille de chaque

gestionnaire de fonds. Ces classes d'actifs et leurs poids respectifs n'avaient toutefois pas été expressément définis dans la répartition stratégique des actifs.

274. Pour garantir une gestion plus rationnelle et plus rigoureuse sur le plan stratégique de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, la Direction devrait intégrer ces classes d'actifs dans la politique révisée de répartition stratégique des actifs. Cela fournirait des orientations plus claires sur leurs rôles et poids respectifs au sein du portefeuille global.

#### **Recommandation 32:**

- a) **Nous recommandons à la FAO de revoir sa politique en matière de placements à long terme afin de définir clairement une répartition stratégique des actifs équilibrée, et d'y intégrer toutes les classes d'actifs pertinentes de façon à faciliter une comparaison complète des résultats.**
- b) **Nous recommandons à la FAO de définir précisément, dans chaque portefeuille, le poids relatif des instruments de trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des dérivés de change afin de fournir des orientations plus claires et d'améliorer le suivi des résultats des gestionnaires de fonds.**

275. La Direction a pris note des recommandations, et ajouté qu'elle appliquait les meilleures pratiques et les orientations du secteur à cet égard, et que la FAO élaborerait une nouvelle politique à long terme à la suite des examens qui seraient menés par CSF et le Comité des placements.

#### **Contrôle interne**

##### **Mise en œuvre des points de contrôle mentionnés dans le questionnaire sur les contrôles internes**

276. La FAO a mis en place un processus d'établissement de rapports annuels sur les contrôles internes, dans le cadre duquel tous les responsables de bureau et directeurs de division présentent une liste récapitulative d'autoévaluation de ces contrôles pour examen et validation, qui vise à faciliter la rédaction d'une déclaration sur leur efficacité à joindre aux états financiers annuels de l'Organisation.

277. L'examen des questionnaires sur les contrôles internes complétés pour le Tchad et le Kenya en 2022 a permis de constater les éléments suivants:

- Au Tchad, sur les 45 points de contrôle (43 en 2021), 13 (14 en 2021) étaient appliqués partiellement en 2022.
- Au Kenya, sur les 44 points de contrôle applicables, 26 n'étaient toujours appliqués que partiellement en 2022, parmi lesquels 15 étaient déjà mis en œuvre partiellement en 2021.

278. La Direction est convenue de prendre des mesures correctives immédiates pour renforcer les processus de contrôle interne de façon à réduire le nombre de points de contrôle appliqués partiellement.

#### **Recommandation 33:**

**Nous recommandons à la Direction de surveiller l'application des points de contrôle en prêtant une attention particulière à ceux qui, de manière régulière, ne sont mis en œuvre que partiellement.**

279. La Direction a accepté la recommandation, et indiqué qu'elle veillait à la bonne application des points de contrôle.

#### **Remboursements de TVA échus depuis longtemps**

280. En Ouganda, à la date de septembre 2023, les demandes de remboursement de TVA échues adressées au Gouvernement s'élevaient à pas moins de 2 208 406 812 UGX (802 227 USD) pour la période allant de 2013 à 2019.

281. La Direction attribue le retard à un changement apporté à l'environnement réglementaire, et a indiqué que la majorité des remboursements dus sur la période 2013-2019 à la suite de refus ou de renvois des déclarations seraient demandés de nouveau en prenant en compte l'évolution de

l'environnement fiscal et que le reste des remboursements sur la période 2020-2022 seraient traités d'ici à novembre 2023.

282. Au Ghana, le solde non réglé (à la date d'octobre 2023) des demandes de remboursement de TVA s'élevait à 495 948 GHS (232 428 GHS sur 2022 et 263 520 GHS sur 2023) sans qu'aucune action complémentaire ait été apparemment entreprise. Le système intégré d'information de gestion (SIIG) fait apparaître des montants de TVA non recouverts s'élevant à 990 404 GHS, y compris des montants datant de la période 2015-2020.

**Recommandation 34:**

**Nous recommandons à la FAO de s'employer à accélérer le recouvrement des remboursements de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) en attente auprès des autorités fiscales concernées.**

283. La Direction est convenue de rapprocher les remboursements de TVA échus et les demandes de remboursement concernant les périodes précédentes, et de collaborer avec CSF pour prendre les mesures appropriées.

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

284. Le mandat du Commissaire aux comptes nécessite la communication d'informations importantes. À cet égard, la Direction de la FAO a communiqué des renseignements sur les cas de fraude et les versements à titre gracieux (appendice 2).

#### **E. REMERCIEMENTS**

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

*[Signature sur l'original]*

**Date: 11 octobre 2024**

**(Girish Chandra Murmu)  
Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde**

### Abréviations, sigles et acronymes utilisés dans le rapport

<b>CIN2</b>	deuxième Conférence internationale sur la nutrition
<b>CPP</b>	Cadre de programmation par pays
<b>CSH</b>	Division des ressources humaines
<b>CSI</b>	Division de la FAO numérique et de l'agro-informatique
<b>CSF</b>	Division des finances
<b>CSLCN</b>	ressources humaines hors fonctionnaires
<b>CSLP</b>	Services des contrats et achats
<b>DGA</b>	Directeur général adjoint/Directrice générale adjointe
<b>DPP</b>	domaine prioritaire du Programme
<b>ESN</b>	Division de l'alimentation et de la nutrition
<b>ESNA</b>	Évaluation nutritionnelle (unité d'ESN)
<b>ESNE</b>	Éducation nutritionnelle et protection du consommateur
<b>ESNP</b>	Politiques et programmes de nutrition (unité d'ESN)
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>FEM</b>	Fonds pour l'environnement mondial
<b>FIDA</b>	Fonds international de développement agricole
<b>FPMIS</b>	Système d'information sur la gestion du Programme de terrain
<b>ISA</b>	normes internationales d'audit
<b>MLVC/ESNV</b>	Liens avec les marchés et chaînes de valeur
<b>NSP</b>	Division de la production végétale et de la protection des plantes
<b>OED</b>	Bureau de l'évaluation
<b>OER</b>	Bureau des urgences et de la résilience
<b>OIG</b>	Bureau de l'Inspecteur général
<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la Santé
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>OSP</b>	Bureau de la stratégie, du programme et du budget
<b>PAM</b>	Programme alimentaire mondial

<b>PCT</b>	Programme de coopération technique
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>PSR</b>	Division de la mobilisation de ressources
<b>PSS</b>	Division d'appui aux projets
<b>SAO</b>	soutien administratif et opérationnel
<b>SAT</b>	Services d'appui technique
<b>SIIG</b>	Système intégré d'information de gestion
<b>SMART</b>	spécifique, mesurable, accessible, réaliste, temps (limité dans le)
<b>UNICEF</b>	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
<b>USD</b>	dollars des États-Unis

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

Les ajustements/informations ci-après ont été ajoutés par la FAO aux états financiers:

1. À la suite de la recommandation portant sur l'absence de provision au titre du supplément pour lieu d'affectation dangereux pour le personnel hors fonctionnaires recruté localement, la FAO a rationalisé le système de calcul de paie mensuel de façon que les charges liées aux ressources humaines hors fonctionnaires soient comptabilisées dans la période pour laquelle elles sont dues.
2. Les informations fournies dans la note annexe aux états financiers 2.7 ont été modifiées pour préciser le taux de change appliqué aux placements aux fins de l'établissement de rapports en USD.
3. La note 2.35 a été révisée de façon à inclure des informations sur la provision pour les «Paiements anticipés et autres actifs», notamment une référence aux créances de TVA.
4. La note 5 a été modifiée pour différencier les créances facturées et non facturées.
5. La note 2.35 a été modifiée de façon à indiquer la méthode comptable appliquée pour la provision pour créances du personnel.

Le montant des comptes créditeurs a été retraité pour séparer les paiements anticipés.

## Appendice 2

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

#### **A. Cas de fraude ou de présomption de fraude examinés en 2022**

Cas n° 1. (Présenté comme Cas n° 12 en 2023) OIG a enquêté sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un autre fournisseur de la FAO pour répondre à un appel d'offres d'un bureau de pays portant sur la fourniture de matériel agricole (voir le Cas n° 2 ci-dessous). À l'issue de l'examen, OIG a établi que les éléments de preuve ne corroboraient pas les allégations selon lesquelles les deux entreprises s'étaient entendues, mais que le fournisseur de la FAO avait obtenu indûment l'accès à des informations confidentielles concernant un autre fournisseur de la FAO par l'intermédiaire d'un ancien employé, ce qui lui a permis d'utiliser ces renseignements dans le cadre de l'appel d'offres concerné. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs. Le Service des contrats et achats (CSLP) a mené la procédure de sanction à son terme. Le fournisseur s'est vu imposer à titre de sanction une période d'exclusion de trois ans le 26 février 2024. L'affaire est classée.

Cas n° 2. (Présenté comme Cas n° 13 en 2023) OIG a enquêté sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un autre fournisseur de la FAO pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture d'intrants agricoles, et selon lesquelles le même fournisseur aurait soumis des documents frauduleux dans le cadre d'un autre appel d'offres portant sur du matériel agricole (voir Cas n° 1 ci-dessus). À l'issue de son examen, OIG a déterminé que les éléments recueillis étaient insuffisants pour corroborer les allégations. L'affaire est classée.

Cas n° 3. (Présenté comme Cas n° 15 en 2023) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fournisseur de la FAO avait transmis des documents frauduleux en soumissionnant pour deux appels d'offres différents. L'enquête a également permis d'établir que les éléments de preuve étaient insuffisants pour conclure que le même fournisseur s'était entendu avec un autre fournisseur de la FAO dans le cadre de sa réponse à l'appel d'offres concernant l'une des demandes d'achat susmentionnées (voir le Cas n° 10, ci-dessous). L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs et CSLP a mené la procédure de sanction à son terme. Le fournisseur s'est vu imposer à titre de sanction une période d'exclusion de cinq ans le 26 février 2024. L'affaire est classée.

Cas n° 4. (Présenté comme Cas n° 16 en 2023) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fournisseur de la FAO avait transmis des documents frauduleux en soumissionnant pour un appel d'offres portant sur la fourniture d'intrants agricoles. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs et CSLP a mené la procédure de sanction à son terme. Le fournisseur s'est vu imposer à titre de sanction une période d'exclusion de cinq ans le 28 juin 2023. L'affaire est classée.

Cas n° 5. (Présenté comme Cas n° 17 en 2023) OIG a mené une enquête qui a révélé qu'un ancien membre du personnel de la FAO titulaire d'un contrat relatif au personnel de projet recruté sur le plan national se serait entendu avec plusieurs fournisseurs pour la sélection, l'attribution et la délivrance de contrats relatifs à des produits promotionnels de la FAO (voir Cas n° 6-12-13-14 ci-dessous), fournisseurs avec lesquels il avait des liens familiaux étroits. Enfin, cet ancien membre du personnel de la FAO n'a pas déclaré sa relation avec les fournisseurs concernés. Il a quitté l'Organisation avant que l'enquête ne soit achevée. OIG n'a pas détecté une quelconque perte. L'affaire est classée.

Cas n° 6. (Présenté comme Cas n° 18 en 2023) OIG a mené une enquête qui n'a pas permis de conclure qu'un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un fonctionnaire de la FAO (voir Cas n° 5 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture de produits promotionnels, mais qui a révélé qu'il avait manqué aux obligations qui lui étaient faites en vertu du Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs et CSLP a mené la procédure de sanction à son terme. Le fournisseur s'est vu imposer à titre de sanction une période d'exclusion de deux ans le 28 juin 2023. L'affaire est classée.

Cas n° 7. (Présenté comme Cas n° 19 en 2023) OIG a mené une enquête qui a permis d'établir qu'un fournisseur de la FAO s'était entendu avec un autre fournisseur (voir Cas n° 8 ci-dessous) pour répondre à un appel d'offres portant sur la construction de centres polyvalents. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs, dont on attend la décision sur l'ouverture ou non d'une procédure de sanction.

Cas n° 8. (Présenté comme Cas n° 20 en 2023) OIG a mené une enquête qui a permis d'établir qu'un fournisseur de la FAO s'était entendu avec un autre fournisseur (voir Cas n° 7 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la construction de centres polyvalents. L'affaire a été soumise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs, dont on attend la décision sur l'ouverture ou non d'une procédure de sanction.

Cas n° 9. (Présenté comme Cas n° 21 en 2023) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fonctionnaire se serait entendu avec un fournisseur pour l'attribution d'un contrat portant sur des travaux d'infrastructure dans le bureau d'un Représentant de la FAO. L'enquête se poursuit.

Cas n° 10. (Présenté comme Cas n° 22 en 2023) OIG a enquêté sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un autre fournisseur de la FAO (voir Cas n° 3 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture d'intrants agricoles. À l'issue de son examen, OIG a déterminé que les éléments recueillis étaient insuffisants pour corroborer les allégations. L'affaire est classée.

Cas n° 11. (Présenté comme Cas n° 23 en 2023) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fonctionnaire de la FAO avait transmis une fausse déclaration concernant le versement d'une allocation logement; le montant des paiements indus s'élevait à 7 400 EUR environ. Une mesure disciplinaire (renvoi) a été prise à l'encontre de ce fonctionnaire. L'affaire est classée.

Cas n° 12. (Présenté comme Cas n° 25 en 2023) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un fonctionnaire de la FAO (voir Cas n° 5 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture de produits promotionnels. L'enquête se poursuit.

Cas n° 13. (Présenté comme Cas n° 26 en 2023) OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un fonctionnaire de la FAO (voir Cas n° 5 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture de produits promotionnels. L'enquête se poursuit.

Cas n° 14. (Présenté comme Cas n° 27 en 2023) OIG a enquêté sur des allégations selon lesquelles un fournisseur de la FAO se serait entendu avec un fonctionnaire de la FAO (voir Cas n° 5 ci-dessus) pour répondre à un appel d'offres portant sur la fourniture de produits promotionnels. À l'issue de son examen, OIG a déterminé que les éléments recueillis étaient insuffisants pour corroborer les allégations. L'affaire est classée.

Cas n° 15. (Présenté comme Cas n° 28 en 2023) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fonctionnaire avait utilisé de ses fonctions au sein de l'Organisation pour déclarer de manière frauduleuse avoir droit à une exonération de taxes normalement applicables lors de l'achat de biens et de services auprès de fournisseurs sur son lieu d'affectation. Une mesure disciplinaire (renvoi) a été prise à l'encontre de ce fonctionnaire. L'affaire est classée.

Cas n° 16. (Présenté comme Cas n° 30 en 2023) Une enquête d'OIG a révélé qu'un fonctionnaire de la FAO avait créé un faux document pour l'utiliser dans le cadre d'une déclaration de sinistre à faire au nom de l'Organisation. Une mesure disciplinaire d'une semaine de suspension sans traitement a été prise à l'encontre de ce fonctionnaire. L'affaire est classée.

Cas n° 17. (Présenté comme Cas n° 31 en 2023) Une enquête d'OIG a révélé que sept fournisseurs s'étaient entendus pour laisser croire que leurs offres étaient indépendantes les unes des autres, et donc en concurrence, de façon à influencer de manière indue le résultat de l'évaluation menée en vue de l'attribution des contrats. L'affaire a été transmise au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs

et CSLP a mené la procédure de sanction à son terme. Deux fournisseurs se sont vu imposer à titre de sanction une période d'exclusion de trois ans le 28 juin 2023. L'affaire est classée.

## **B. Cas examinés en 2023**

Cas n° 18. (Présenté comme Cas n° 32 en 2023) OIG a mené une enquête qui a permis d'établir qu'un fonctionnaire avait déclaré de manière frauduleuse avoir droit à une exonération de taxes normalement applicables lors de l'achat de biens et de services auprès de fournisseurs sur son lieu d'affectation (voir Cas n° 15 ci-dessus). Une mesure disciplinaire (rétrogradation pour mauvaise conduite) a été prise à l'encontre de ce fonctionnaire. L'affaire est classée.

Cas n° 19. (Présenté comme Cas n° 33 en 2023) OIG a mené une enquête qui a permis d'établir qu'un ancien fonctionnaire avait présenté des documents justificatifs frauduleux pour appuyer ses demandes d'indemnité pour frais d'études afin d'obtenir un montant plus élevé, ce qui a eu pour conséquence le versement de sommes indues à cet ancien fonctionnaire et une perte pour l'Organisation s'élevant à 159 932,06 USD. Cet ancien fonctionnaire s'est vu interdire d'exercer à l'avenir tout emploi auprès de la FAO et une partie des sommes indûment perçues a été prélevée sur ses indemnités de départ, le reste devant être recouvré dans le cadre d'un échéancier de remboursement convenu. L'affaire est classée.

Cas n° 20. OIG a mené une enquête qui a permis d'établir qu'un membre du personnel de la FAO avait réalisé des paiements frauduleux qui avaient conduit au détournement de fonds de l'Organisation pour un montant d'environ 1,363 million d'USD. Il a été mis fin au contrat de ce membre du personnel de la FAO et des démarches ont été engagées avec l'aide des autorités nationales afin de récupérer les fonds. L'affaire est classée.

Cas n° 21. OIG a mené une enquête qui a permis d'établir qu'un membre du personnel de la FAO avait communiqué de fausses informations dans le cadre d'une demande de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. Des mesures administratives sont en train d'être prises.

Cas n° 22. OIG a mené une enquête qui a permis d'établir qu'un membre du personnel de la FAO avait communiqué de fausses informations dans le cadre d'une demande de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. Des mesures administratives sont en train d'être prises.

Cas n° 23. OIG a mené une enquête qui a permis d'établir qu'un membre du personnel de la FAO avait communiqué de fausses informations dans le cadre d'une demande de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. Des mesures administratives sont en train d'être prises.

Cas n° 24. OIG a mené une enquête qui a permis d'établir qu'un membre du personnel de la FAO avait communiqué de fausses informations dans le cadre d'une demande de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. Des mesures administratives sont en train d'être prises.

Cas n° 25. OIG a mené une enquête qui a permis d'établir qu'un fonctionnaire avait communiqué de fausses informations dans le cadre de demandes de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. Des mesures disciplinaires sont en train d'être prises.

Cas n° 26. OIG a mené une enquête qui a permis d'établir qu'un membre du personnel de la FAO avait communiqué de fausses informations dans le cadre de demandes de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. Des mesures administratives sont en train d'être prises.

## **C. Cas de présomption de fraude en cours en février 2024**

Cas n° 27. OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un fonctionnaire se serait entendu avec un membre du personnel de la FAO pour effectuer des paiements frauduleux (voir Cas n° 20 ci-dessus), en conséquence de quoi le fonctionnaire aurait approuvé sciemment des demandes

frauduleuses soumises par le membre du personnel de la FAO, en échange d'une partie des fonds détournés. L'enquête se poursuit.

Cas n° 28. OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un membre du personnel de la FAO aurait communiqué de fausses informations dans le cadre d'une demande de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. L'enquête se poursuit.

Cas n° 29. OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un membre du personnel de la FAO aurait communiqué de fausses informations dans le cadre d'une demande de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. L'enquête se poursuit.

Cas n° 30. OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un membre du personnel de la FAO aurait communiqué de fausses informations dans le cadre d'une demande de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu et se serait entendu avec un autre membre du personnel de la FAO pour que celui-ci participe à ce procédé frauduleux. L'enquête se poursuit.

Cas n° 31. OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un membre du personnel de la FAO aurait communiqué de fausses informations dans le cadre d'une demande de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. L'enquête se poursuit.

Cas n° 32. OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un membre du personnel de la FAO aurait communiqué de fausses informations dans le cadre d'une demande de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. L'enquête se poursuit.

Cas n° 33. OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un membre du personnel de la FAO aurait communiqué de fausses informations dans le cadre d'une demande de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. L'enquête se poursuit.

Cas n° 34. OIG enquête actuellement sur des allégations selon lesquelles un membre du personnel de la FAO aurait communiqué de fausses informations dans le cadre d'une demande de remboursement de frais de voyage (logement) afin d'obtenir un avantage financier indu. L'enquête se poursuit.

#### **D. Versements à titre gracieux en 2023**

La Direction de la FAO a indiqué qu'il n'y avait pas eu de versement à titre gracieux en 2023.