



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

## COMITÉ FINANCIER

**Cent quatre-vingtième session**

**Rome, 18-22 mai 2020**

**Rapport annuel 2019 de l'Inspecteur général – Résumés des rapports de vérification publiés en 2019**

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

**M. Egbert C. Kaltenbach**  
**Inspecteur général par intérim**  
**Bureau de l'Inspecteur général**  
**Tél.: +3906 5705 1367**

*Le présent document peut être imprimé à la demande, conformément à une initiative de la FAO qui vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Il peut être consulté, ainsi que d'autres documents, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*

## Vérifications des fonctions de l'Organisation

### AUD 0319 – Vérification de la gestion des partenariats avec des acteurs non étatiques

1. Le Bureau de l'Inspecteur général (dénommé ci-après le Bureau) a réalisé une vérification de la gestion par la FAO de ses partenariats avec des acteurs non étatiques, y compris le secteur privé et les organisations de la société civile (OSC). L'objectif était d'évaluer dans quelle mesure l'Organisation promouvait, mettait en œuvre et suivait de manière efficace et efficiente les partenariats dans le cadre de ses stratégies et directives existantes.

2. La Stratégie en matière de partenariats avec le secteur privé et la Stratégie en matière de partenariats avec les organisations de la société civile ont été approuvées par le Comité du Programme. Leur mise en œuvre générale incombe à la Division des partenariats. Au moment de la vérification, environ 160 partenariats avec le secteur privé ou des OSC figuraient dans la base de données de la Division.

3. Le Bureau a relevé de nombreux exemples positifs de partenariats qui avaient apporté des avantages tangibles à l'Organisation, conformément aux objectifs des stratégies de partenariat, et dont il avait été rendu compte régulièrement au Comité du Programme. Néanmoins, il a indiqué des domaines dans lesquels il existait une marge de progression pour ce qui était d'accroître l'efficacité et la rentabilité globale des partenariats, notamment:

- **planification à l'échelle de l'Organisation** – Les stratégies relatives aux partenariats prévoient d'appliquer une approche ascendante pour trouver des partenaires et le Bureau recommande de formaliser un processus de planification à l'échelle de l'Organisation qui faciliterait cette démarche et permettrait de coordonner toutes les parties prenantes internes;
- **mesure de l'impact** – Au niveau de chaque partenariat, la définition d'activités spécifiques assorties d'indicateurs de performance mesurables faciliterait l'évaluation de l'impact des partenariats, de manière individuelle ou agrégée;
- **documentation** – Il est nécessaire d'améliorer considérablement les documents relatifs à tout le cycle de vie d'un partenariat (définition, sélection, évaluation, approbation/rejet et suivi).

4. Sur la base de ce qui précède et d'autres constatations contenues dans le rapport, le Bureau a estimé que la gestion par l'Organisation de ses partenariats avec des acteurs non étatiques nécessitait quelques améliorations. Le rapport de vérification contenait neuf mesures convenues visant à améliorer le fonctionnement de l'Organisation dans le domaine considéré.

### AUD 0419 – Vérification de la Commission des thons de l'océan Indien

5. Le Bureau a réalisé une vérification de la Commission des thons de l'océan Indien (CTOI), une organisation relevant de l'article XIV de l'Acte constitutif de la FAO. Il s'agissait d'évaluer l'efficacité et l'efficacé du fonctionnement de la CTOI.

6. Il n'a pas encore été décidé si la CTOI resterait ou non sous la houlette de la FAO. Certains de ses membres plaident en faveur de l'indépendance, sur le modèle d'autres organes internationaux dotés de mandats similaires. Ils trouvent que la relation avec la FAO nuit à l'efficacité et à l'efficacé de la CTOI. Certains arguments à l'appui de l'autonomie de la CTOI présentent des dimensions politiques sur lesquelles il n'est pas du ressort du Bureau de se prononcer. En laissant de côté les questions politiques, le Bureau estime que les doléances quant aux résultats de la CTOI sous l'égide de la FAO ne sont pas véritablement fondées. D'un point de vue financier, l'évaluation indépendante des coûts et des avantages demandée par la CTOI a permis de déterminer qu'il n'y avait pas de différence sensible, que celle-ci soit englobée ou non par la FAO.

7. En dépit de ce qui précède, le Bureau est convaincu que la FAO pourrait s'employer davantage à donner suite à la demande du Comité du Programme, qui tenait à ce *«qu'aucun effort ne soit épargné pour lever les obstacles administratifs, et permettre ainsi un fonctionnement efficace et efficient des organes statutaires, tout en préservant l'intégrité et les intérêts généraux de la FAO»*. Concrètement, il serait impossible de conférer plus de souplesse à la CTOI dans certaines procédures administratives sans porter préjudice à son environnement de contrôle interne ni créer de risques considérables pour la FAO.

8. Dans les domaines administratif et financier, le Secrétariat de la CTOI évoluait dans un environnement de contrôle fiable et dans le respect général des politiques et procédures de la FAO. Une marge d'amélioration a été signalée dans le rapport, en particulier en matière d'achats, de gestion d'actifs et de gestion de projet. Globalement, le Bureau a jugé que la gestion administrative et financière du Secrétariat de la CTOI nécessitait quelques améliorations.

9. Le Secrétaire exécutif de la CTOI a accepté de prendre ou de coordonner avec les parties prenantes concernées les neuf mesures contenues dans le rapport, afin de remédier aux problèmes mis en évidence.

#### **AUD 0719 – Vérification du Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture**

10. Le Bureau a réalisé une vérification du Secrétariat du Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture (dénommé ci-après le Traité). Il a évalué l'efficacité et l'efficience du fonctionnement administratif et financier du Traité entre janvier 2017 et décembre 2018, ainsi que la pertinence des arrangements de gouvernance.

11. L'équipe de vérification a constaté que, de façon générale, la gouvernance du Secrétariat était satisfaisante et que le Secrétaire entretenait une relation de collaboration avec la Direction de la FAO.

12. Le Traité est doté de son propre règlement financier. Toutefois, pour les questions qui ne sont pas couvertes par celui-ci, ce sont les politiques et les procédures administratives et financières de la FAO qui s'appliquent. Certaines d'entre elles, susceptibles de limiter l'efficacité du fonctionnement du Traité, ont été examinées dans ce rapport.

13. À cet égard, le Bureau est convaincu que des mesures supplémentaires pourraient être prises pour donner suite à la demande du Comité du Programme, qui tenait à ce *«qu'aucun effort ne soit épargné pour lever les obstacles administratifs, et permettre ainsi un fonctionnement efficace et efficient des organes statutaires, tout en préservant l'intégrité et les intérêts généraux de la FAO»*. Concrètement, il serait impossible de conférer plus de souplesse au Secrétariat dans certains domaines administratifs sans porter préjudice à son environnement de contrôle interne ni créer de risques considérables pour la FAO.

14. Dans les domaines administratif et financier, le Secrétariat suivait en général les politiques et les procédures de la FAO. Le rapport a mis en évidence des possibilités de renforcer encore davantage les contrôles en place, en particulier pour les lettres d'accord, les achats et la facturation interne.

15. Sur la base de son examen, le Bureau a conclu que les résultats de l'Organisation en ce qui concernait les processus et les fonctions évalués nécessitaient quelques améliorations. Le Secrétaire du Traité a accepté de prendre, ou de coordonner avec les parties prenantes pertinentes, les dispositions nécessaires pour mettre en œuvre les huit mesures convenues figurant dans le rapport.

#### **AUD 1019 – Vérification de la gouvernance du Centre des services communs**

16. Le Bureau a réalisé une vérification de la gouvernance du Centre des services communs.

17. Dans ce cadre, il a évalué la pertinence et l'efficacité des arrangements internes mis en place par la Direction de la FAO pour ce qui était de la gouvernance du Centre des services communs, à l'appui de la mission de celui-ci. Il s'agissait notamment d'examiner le positionnement du Centre des services communs, les arrangements pris au sein de cette entité, ainsi que les relations avec d'autres parties prenantes essentielles, à savoir les responsables des politiques et la Division de l'informatique, propriétaire du système.

18. Globalement, l'équipe de vérification a constaté que, à l'échelle de l'Organisation, la Direction de haut niveau avait établi un cadre de gouvernance solide pour le Centre des services communs, qui comprenait les éléments suivants: mission générale; rôles, responsabilités et autorité; modalités d'encadrement des relations de travail entre le Centre des services communs et les parties prenantes au Siège; mécanismes de contrôle et d'évaluation des activités. Au niveau du Centre des services communs lui-même, la direction a apporté des améliorations sur la plupart des aspects de la gouvernance depuis la vérification précédente (2015). Elle a notamment renforcé le suivi et l'évaluation des activités au moyen d'accords sur le niveau de service et accru les capacités et la résilience de façon à pouvoir assumer les responsabilités supplémentaires découlant du transfert de fonctions du Siège. Par ailleurs, elle a raccourci le délai d'établissement des rapports sur les résultats opérationnels qu'elle présente à la Direction de haut niveau.

19. En dépit de ce qui précède, la vérification a mis en évidence plusieurs questions auxquelles la Direction de haut niveau devait accorder son attention de toute urgence, au vu de leur incidence sur la réalisation de la mission du Centre des services communs, à savoir: i) renforcer la coordination entre le Centre des services communs, en tant que responsable du processus, et les unités responsables des politiques et des systèmes s'agissant de fournir un appui opérationnel et d'opérer des changements au niveau des systèmes; ii) apporter des éclaircissements quant aux chevauchements des rôles et des responsabilités des unités responsables des processus, des politiques et des systèmes; iii) améliorer la compétitivité de la FAO à Budapest par rapport à celle des autres entités des Nations Unies et des organisations privées pour ce qui est de retenir le personnel compétent et iv) renforcer le contrôle, le suivi et l'évaluation des activités à l'échelle de l'Organisation, y compris au sein du Centre des services communs, au moyen d'un outil de gestion complet et automatisé.

20. En conclusion, le Bureau a déterminé que le fonctionnement de l'Organisation en lien avec la gouvernance du Centre des services communs réclamait quelques améliorations.

21. La Direction de haut niveau et le Chef du Centre des services communs ont accepté de prendre ou de coordonner avec les parties prenantes concernées les huit mesures contenues dans le rapport, afin de remédier aux problèmes mis en évidence.

### **AUD 1119 – Vérification de la planification du Programme, du budget et des activités**

22. Le Bureau a effectué une vérification de la planification du Programme, du budget et des activités. L'objectif était d'évaluer et de mettre à l'épreuve l'efficacité et l'efficacité des processus de planification du Programme, du budget et des activités de la FAO.

23. Le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources coordonne les processus de planification des activités et d'établissement du budget à l'échelle de l'Organisation et élabore les outils et les documents d'orientation internes pertinents. La formulation du plan de travail pour 2018-2019 s'est déroulée au second semestre de 2017, après l'approbation du Plan à moyen terme (PMT) 2018-2021 et du Programme de travail et budget (PTB) 2018-2019 par la Conférence de la FAO (juin 2017).

24. De nombreux aspects positifs ont été constatés lors de la vérification. Ils amélioraient considérablement l'efficacité et l'efficacité de la planification:

- la centralisation de la planification du travail dans le système interne PIRES, qui permettait une planification coordonnée entre le Siège et les bureaux décentralisés;
- la possibilité pour les bureaux décentralisés de solliciter un appui technique en vue d'obtenir les résultats prévus.

25. Le Bureau a repéré qu'il existait une marge de progression dans les domaines suivants et souligné que l'amélioration de ces points accroîtrait considérablement l'efficacité du processus de planification des activités ainsi que l'efficacité et l'efficacité des plans de travail:

- Les rôles, les responsabilités et les lignes de compte rendu étaient parfois mal définis, flous et/ou appliqués de façon incohérente dans le processus de planification des activités. Cela avait des répercussions sur la participation des parties prenantes, la coordination, ainsi que l'efficacité et l'efficacité de la planification du travail.
- Harmonisation des approches des programmes stratégiques (PS) – Dans plusieurs cas, les approches des PS à l'égard de différents aspects de la planification du travail n'étaient pas harmonisées, ce qui semait la confusion parmi les parties prenantes et nuisait à l'efficacité et à l'efficacité de l'établissement des priorités et de la planification.
- Orientations, formation et renforcement des capacités – La gestion axée sur les résultats (GAR) et la terminologie n'étaient pas comprises de manière uniforme dans l'ensemble de l'Organisation. Les orientations relatives à la planification du travail présentaient des lacunes et certains aspects manquaient de clarté, d'où la diversité des interprétations et des méthodes d'application lors du processus de planification.

26. Bien que des améliorations considérables aient été apportées au processus de planification des activités, les constatations susmentionnées et d'autres contenues dans le rapport montraient qu'il était nécessaire de renforcer les aspects essentiels de ce processus et d'accroître l'efficacité des plans de travail dans l'ensemble de l'Organisation. À ce titre, le Bureau a estimé que le processus de planification du Programme, du budget et des activités nécessitait quelques améliorations. Le rapport contenait 10 mesures convenues visant à améliorer le fonctionnement de l'Organisation dans le domaine considéré.

#### **AUD 1219 – Vérification de la gestion des dossiers et des archives**

27. Le Bureau a effectué une vérification de la gestion des dossiers et des archives de la FAO. L'équipe d'examen a analysé les politiques et les procédures en vigueur à l'aune des pratiques optimales, en particulier la norme 15489-1 (Information et documentation – «Records management») de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

28. La gestion des dossiers et des archives comprend la protection et la conservation des documents les plus précieux d'une organisation. Elle est essentielle pour fournir des éléments de preuve relatifs aux activités d'une organisation grâce au classement et à la conservation des documents institutionnels importants et à l'élimination des documents non indispensables en temps voulu. Une gestion efficace des dossiers repose sur un contrôle systématique et efficace de la création/acquisition, de la conservation, de l'utilisation et de la destruction des documents en fonction du rythme des transactions auxquelles ils se rapportent.

29. L'équipe de vérification a conclu que l'état actuel des arrangements de gouvernance et des contrôles en matière de gestion des dossiers et des archives à la FAO n'était pas satisfaisant.

#### **Modalités de gouvernance**

30. Il n'existait aucune unité responsable de la gestion des dossiers et des archives à la FAO. Jusqu'en 2013, l'Unité de gestion des dossiers et des archives, relevant de l'ancienne Division des services administratifs, en était chargée. Elle a été dissoute et scindée entre le Bureau de la communication de l'Organisation et la Division de l'informatique. Cependant, aucune de ces deux

entités ne se considère comme responsable de la gestion des dossiers et des archives en général, et elles ne prennent en charge que des aspects en particulier. Aucune unité de la FAO ne remplissait le large éventail de fonctions indispensables à la gestion efficace des dossiers et des archives qu'attendait un responsable des politiques.

31. La principale politique dans ce domaine, qui figure à la section 601 du Manuel (Gestion des dossiers et des archives), n'a pas été actualisée depuis 2013. Elle était donc totalement obsolète et n'abordait pas tous les aspects de la gestion des dossiers. En outre, elle ne contenait aucune indication quant à la nature des dossiers à conserver, ni au mode et à la durée de conservation. Il n'y avait pas de méthode de classement détaillée ni de calendrier de conservation pour les dossiers de la FAO.

32. La limite entre la gestion des dossiers et des archives, la gestion des connaissances et la gestion des données n'était pas toujours claire. L'absence de politiques limpides et de rôles et de responsabilités bien établis, associée au fait que le Bureau de la communication de l'Organisation et la Division de l'informatique exerçaient également certaines fonctions dans ces domaines, contribuait à entretenir une certaine confusion.

#### Contrôles du cycle de vie des dossiers et des archives

33. Dans la pratique, le recueil et le classement des dossiers de la FAO (imprimés et numériques) avaient été confiés à des unités et des employés sans que ceux-ci puissent s'appuyer sur de véritables consignes internes. Par conséquent, les processus de gestion des dossiers variaient d'un bureau à un autre et n'étaient souvent pas satisfaisants, comme le Bureau l'a fait remarquer régulièrement à l'occasion de ses vérifications.

34. Plus particulièrement, les dossiers numériques étaient mal gérés, faute de politiques et de procédures encadrant leur recueil, leur classement, leur stockage, leur archivage et leur destruction. La gestion des dossiers imprimés dans certains domaines organisationnels était un peu plus efficace grâce à la continuité de procédures établies de longue date (achats, ressources humaines ou dossiers médicaux, par exemple). Certains dossiers imprimés étaient encore archivés conformément aux politiques en vigueur en la matière. Toutefois, le Bureau a constaté l'absence générale d'indications relatives aux documents imprimés et des lacunes importantes dans d'autres domaines (dossiers concernant les projets, par exemple).

#### Mesures d'amélioration

35. Ce rapport contenait 11 mesures d'amélioration. Pour améliorer la gestion des dossiers et des archives, il serait peut-être nécessaire que la Direction de la FAO réfléchisse à la manière dont ce domaine s'inscrit dans le cadre général de la gestion des connaissances. Au vu de ces éléments et de l'importance stratégique du sujet, il semble indispensable que le Bureau du Directeur général adjoint (Opérations) et les autres entités pertinentes – Directeur général adjoint (Programmes), Directeur général adjoint (Climat et ressources naturelles) et Département du développement économique et social – collaborent afin de mettre en place un cadre à l'échelle de l'Organisation.

36. Avant toute chose, il convient donc d'élaborer une vision commune de la gestion des dossiers à l'échelle de l'Organisation, qui reflète son caractère multidisciplinaire, et de désigner un responsable des politiques pour coordonner toutes les parties prenantes pertinentes aux fins de la mise en œuvre des mesures requises qui n'ont pas encore été appliquées.

37. Dans les autres organisations du système des Nations Unies, la gestion des dossiers et des archives est généralement intégrée à l'informatique, à la gestion des connaissances ou à l'administration générale.

38. Le Bureau reconnaît que les mesures d'amélioration contenues dans ce rapport requièrent l'affectation de ressources financières suffisantes aux unités responsables. Les coupes budgétaires

successives dont a fait l'objet le Bureau du Directeur général adjoint (Opérations) ces dernières années ont probablement contribué à la situation actuelle.

**AUD 1319 – Vérification du cycle des projets. Première partie: questions stratégiques ayant une incidence sur la formulation et la gestion des projets**

39. Ce rapport a été le premier d'une série de six consacrés aux résultats d'une vérification du cycle des projets réalisée par le Bureau. Il portait sur plusieurs questions stratégiques globales qui contribuaient à nombre de difficultés récurrentes relatives aux projets.

40. La conclusion générale du Bureau était que, bien que la FAO ait continué d'attirer des fonds extrabudgétaires croissants, des problèmes stratégiques ou concernant les processus limitaient la capacité de l'Organisation de formuler et de gérer les projets de manière efficace et efficiente. Cela semble indiquer que la conception et l'efficacité des politiques et des procédures en vigueur en matière de formulation et de gestion des projets nécessitent des améliorations importantes.

41. Depuis une dizaine d'années, le portefeuille de projets de l'Organisation ne cesse de s'étoffer à mesure que les demandes d'appui et d'expertise se multiplient dans les domaines du développement, des interventions d'urgence et de la résilience. Au 3 décembre 2019, la FAO avait 2 069 projets en cours, pour un montant total de cinq milliards d'USD. Les contributions volontaires représentaient 96 pour cent de la valeur totale de ces projets.

42. L'équipe de vérification devait établir dans quelle mesure les politiques, procédures, pratiques et structures actuelles avaient permis une formulation et une gestion efficaces et efficientes des projets. Ses principales constatations étaient les suivantes:

- le portefeuille de la FAO était fragmenté et composé d'un grand nombre de projets dotés d'un budget extrêmement modeste et de quelques projets ayant un budget très important;
- le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain, qui concerne la gestion des projets, était dépourvu de nombreux éléments indispensables à un système de gestion des projets fondé sur les pratiques optimales;
- des données essentielles sur la gestion du portefeuille, la gestion des projets et la gestion du cycle des projets n'étaient pas collectées ni analysées;
- le cycle des projets ne reposait pas sur une structure de gouvernance bien établie et indépendante, qui assurerait une surveillance et communiquerait une direction stratégique pendant la mise en œuvre des projets. Le responsable du budget était chargé de remplir ce rôle mais aussi de gérer le projet au quotidien, ainsi que de rendre compte à ce sujet, alors qu'il n'avait bien souvent pas assez de temps pour accomplir ces deux missions;
- en général, les équipes spéciales de projet ne fonctionnaient pas véritablement en équipe;
- l'équipe Suivi et contrôle de qualité, principale structure de gouvernance du cycle des projets, rencontrait régulièrement des problèmes en matière d'autorité et de stabilité du financement;
- la FAO était dépourvue de mécanisme de gouvernance ayant l'autorité et les responsabilités nécessaires pour examiner et suivre les politiques et les procédures générales de l'Organisation ayant une incidence sur les projets et leur fonctionnement;
- bien souvent, les projets n'étaient pas dotés d'un plan de suivi et d'évaluation détaillé ni d'un système de suivi global efficace. Cela découlait de l'insuffisance des capacités, des orientations et des outils en matière de suivi et d'évaluation, au niveau tant de l'Organisation dans son ensemble que des bureaux décentralisés, y compris de l'absence d'une fonction générale de suivi et d'évaluation;
- seul un nombre relativement faible de projets étaient évalués;
- la FAO ne procédait pas systématiquement au recensement des enseignements tirés des projets, à leur collecte ni à leur intégration dans la conception des projets futurs. Par

conséquent, le cycle des projets était souvent un processus linéaire et non véritablement cyclique.

43. Bien que ces éléments aient tous une incidence sur la capacité de la FAO de gérer les projets de manière efficace et efficiente, ils peuvent être atténués par les mesures suivantes:

- élaboration d'une stratégie qui modifie le portefeuille de la FAO de telle sorte qu'il puisse être géré de façon plus efficace et plus efficiente;
- définition des critères à respecter quant à l'élaboration d'un outil de gestion des projets fondé sur les pratiques optimales, ainsi qu'une analyse approfondie des activités et une évaluation des besoins des utilisateurs;
- réalisation d'une analyse coûts-avantages visant à déterminer quelles sont les données clés à collecter et à analyser;
- création d'un rôle de gestion quotidienne des projets qui soit distinct de celui de responsable du budget et obligatoire pour tous les projets;
- améliorer l'efficacité de l'équipe Suivi et contrôle de qualité en garantissant son indépendance et son autorité en matière de prise de décision et en stabilisant ses effectifs, sa portée mondiale et son financement;
- rétablissement d'un mécanisme de gouvernance doté des responsabilités et de l'autorité nécessaires pour examiner les politiques et les questions de procédure ayant une incidence sur les projets et conseiller le Directeur général à ce sujet;
- conception et mise en œuvre d'une stratégie visant à améliorer le suivi des projets grâce à l'élaboration d'orientations et d'outils pour le suivi et l'évaluation des projets et à la création d'une fonction de suivi et d'évaluation à l'échelle de l'Organisation;
- proposition d'une stratégie prévoyant des modalités de gestion claires afin d'améliorer l'efficacité du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage dans le cadre des projets de la FAO.

44. Ce rapport contenait sept mesures que l'Organisation est convenue de prendre et une recommandation partiellement acceptée qui concernait le rôle du gestionnaire de projet.

#### **AUD 1419 – Vérification du cycle des projets. Deuxième partie: appui technique à la formulation et à la gestion des projets**

45. Ce rapport avait trait au système d'appui technique aux projets.

46. La conclusion générale du Bureau était que, bien que la FAO possède un système établi pour la fourniture d'un appui technique aux projets, les lacunes constatées représentaient un risque considérable sur les plans de l'efficacité technique et de la qualité des projets, ainsi que du respect des normes techniques de l'Organisation. Cela semble indiquer que la conception et l'efficacité des politiques et des procédures en vigueur en matière d'appui technique aux projets nécessitent des améliorations importantes.

47. Aux termes de ses Textes fondamentaux, la FAO est tenue de fournir une assistance technique aux États Membres et de leur communiquer les normes en vigueur. Les projets sont un mécanisme essentiel par lequel l'Organisation prête cette assistance. Ils doivent donc être sous-tendus par un système efficace d'appui technique et de contrôle.

48. La situation actuelle du système d'appui technique de la FAO présente les caractéristiques suivantes:

- des fonctionnaires techniques principaux sont affectés à des projets pour lesquels ils n'avaient ni l'expertise technique requise ni les compétences linguistiques nécessaires;
- il n'existe aucun critère d'expérience minimale pour les fonctionnaires techniques principaux. Par conséquent, il peut arriver que ceux-ci n'aient pas le degré d'expérience requis;



- de nombreuses personnes ne suivent pas de formation pertinente avant ni pendant leur mission en tant que fonctionnaire technique principal;
- de nombreux fonctionnaires techniques principaux ont une surcharge de travail car ils doivent prêter un appui à un nombre excessif de projets et la charge de travail n'est pas répartie de manière équilibrée entre les régions, l'Asie, l'Afrique et l'Amérique latine étant les moins bien loties à cet égard;
- la majorité des fonctionnaires techniques principaux estiment ne pas consacrer suffisamment de temps aux activités de terrain des projets auxquels ils sont censés prêter un appui;
- lorsque les fonctionnaires techniques principaux ne disposent pas de toute l'expertise pertinente pour un projet, ils ne reçoivent généralement pas un appui suffisant ni en temps voulu de la part des membres de l'équipe spéciale du projet – fonctionnaire technique du Siège ou autres fonctionnaires techniques.

49. Ce rapport contenait 11 mesures convenues et trois recommandations visant à résoudre les problèmes constatés et à renforcer le système d'appui technique. Du point de vue du Bureau, la Direction devrait accorder la priorité aux domaines suivants:

- réviser et renforcer le processus de recensement et d'affectation des ressources techniques;
- clarifier les rôles et les responsabilités des fonctionnaires techniques principaux, des fonctionnaires techniques du Siège et des autres fonctionnaires techniques et instaurer des normes minimales en matière d'appui technique et de supervision;
- veiller à ce que, dans le cadre de tous les projets, un plan d'appui technique détaillé soit établi et actualisé périodiquement;
- appliquer les mesures convenues encore en suspens qui figuraient dans le rapport 2016 du Bureau sur les Services d'appui technique (SAT) et mettre en place un système d'enregistrement du temps de sorte que les frais facturés par les SAT aux projets pour les fonctionnaires techniques principaux et les fonctionnaires techniques du Siège soient fidèles à la réalité;
- fixer des conditions minimales pour le passage de relais et la transition entre les fonctionnaires techniques principaux et entre les fonctionnaires techniques sur les projets.

50. Il est important de noter que le système d'appui technique se fonde sur une évolution qui s'est déroulée sur un certain nombre d'années et qui a abouti au fait que l'appui aux projets et leur supervision incombent au seul Fonctionnaire technique principal. Certes, l'intention qui sous-tend ce changement est celle de poursuivre la décentralisation de l'appui technique et de la supervision et de favoriser le développement de projets plus transversaux, mais elle s'accompagne d'un risque accru que les projets ne soient pas conformes aux politiques, procédures et normes techniques de la FAO, ce qui pourrait compromettre l'obtention des résultats escomptés.

51. Bien que les constatations contenues dans ce rapport aient mis en évidence des problèmes manifestes au niveau du système d'appui technique dans son ensemble, ni la vérification ni un quelconque autre examen n'ont permis de déterminer systématiquement si, et dans quelle mesure, ce risque a réellement eu une incidence sur les projets. Par conséquent, il faut que la FAO s'emploie en priorité à déterminer l'impact que le glissement des responsabilités a eu sur la conformité des projets avec les politiques, procédures et normes techniques de l'Organisation.

52. Le système d'appui technique et de supervision de la FAO au service des projets est profondément sensible aux principaux éléments mis en évidence dans d'autres rapports de vérification du cycle des projets de la même série, qui concernent en particulier le grand nombre de projets, l'absence de rôle distinct de celui du responsable du budget pour la gestion quotidienne des projets et les modalités de suivi et d'évaluation.

**AUD 1519 – Vérification du cycle des projets. Troisième partie: contrôles de la qualité de la conception des projets et de l'efficacité du cycle des projets**

53. Ce rapport portait sur la qualité générale de la conception des projets de la FAO et visait à décrire dans quelle mesure les politiques, procédures, pratiques et structures actuelles de la FAO afférentes aux trois premières phases du cycle des projets, en particulier celles qui concernent l'assurance de la qualité, avaient permis de définir et de formuler les projets de manière efficace et efficiente.

54. La conclusion générale du Bureau était qu'il y avait de nombreuses faiblesses inhérentes aux trois premières phases du cycle des projets, qui avaient une incidence négative sur la qualité globale de la conception des projets de la FAO. Il serait possible de résoudre nombre de ces problèmes en réexaminant la conception des procédures et des contrôles pertinents et en renforçant leur mise en œuvre. Cela semble indiquer que la conception et l'efficacité des politiques et des procédures en vigueur en matière de définition, de formulation et d'évaluation préalable des projets nécessitent des améliorations importantes.

55. Les parties prenantes ayant répondu au questionnaire estimaient que les descriptifs des projets de la FAO étaient de suffisamment bonne qualité. En revanche, les résultats détaillés de l'examen des descriptifs de projet que le Bureau a mené montraient que seulement 22 pour cent étaient satisfaisants, 33 pour cent nécessitaient quelques améliorations, 25 pour cent demandaient des améliorations importantes et 20 pour cent n'étaient pas satisfaisants. Les projets de portée nationale étaient généralement de meilleure qualité que les projets de niveau régional ou national.

56. Les défauts les plus courants et les plus notables en matière de conception des projets étaient les suivants:

- Résultats escomptés – Seuls 15 pour cent des descriptifs de projet comprenaient une définition et une description en bonne et due forme des résultats attendus. Seuls 54 pour cent des cadres logiques contenaient des cibles de résultats et de produits clairement établies et 33 pour cent incluait des indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et limités dans le temps);
- Modalités de suivi et d'évaluation – Seuls 23 pour cent des descriptifs de projet donnaient une description satisfaisante des modalités de suivi et d'évaluation. Seuls 36 pour cent des documents évoquaient la réalisation d'une étude de référence et 23 pour cent décrivaient spécifiquement les outils et les méthodes nécessaires à la mesure des résultats et de l'impact du projet;
- Consultation des parties prenantes – Seuls 38 pour cent des descriptifs de projet précisaient qu'une consultation des parties prenantes dans le pays avait été dûment organisée lors de la formulation du projet.

57. Nombre des principales constatations figurant dans les autres rapports de vérification du cycle des projets ont un lien avec les problèmes mis en évidence dans celui-ci, comme la fragmentation du portefeuille de projets de la FAO ainsi que la conception et le fonctionnement des systèmes d'appui technique d'Organisation aux projets.

58. Par ailleurs, le Bureau a pu identifier un certain nombre de facteurs contribuant aux défauts susmentionnés, notamment:

- Les procédures applicables pendant la phase de définition et le contenu du principal produit, à savoir la note conceptuelle, dépassaient les objectifs fixés, qui consistent à faire en sorte que les idées relatives aux projets soient alignées sur le plan stratégique, sans toutefois refléter une sensibilité politique affirmée;
- Les modèles standards de notes conceptuelles et de descriptifs de projet de l'Organisation présentaient un certain nombre de défauts, le plus notable étant que le modèle de cadres

logiques n'était pas adapté aux projets complexes à plusieurs volets. Les problèmes liés aux cadres logiques étaient aggravés par l'insuffisance des connaissances et de la formation dans ce domaine;

- Pendant la phase de définition, les membres de l'équipe spéciale du projet, en particulier les fonctionnaires techniques principaux et les chargés de liaison pour le financement, ne participaient pas suffisamment, ou tout du moins pas à un stade suffisamment précoce, à l'élaboration des idées et des notes conceptuelles relatives aux projets. Parfois, les descriptifs de projet avaient déjà été élaborés et débattus avec les partenaires fournisseurs de ressources et les pays bénéficiaires avant l'intervention de l'équipe spéciale de projet. Cela laisse à penser que des ressources de l'Organisation avaient déjà été engagées pour l'élaboration des descriptifs de projet avant le début officiel de la phase de définition;
- Bien souvent, les personnes chargées de formuler les projets ne disposaient pas de ressources suffisantes pour aider à la formulation des descriptifs de projet. Étant donné que les bureaux de pays, dont la plupart étaient dotés d'effectifs extrêmement réduits, étaient à l'instigation de la majorité des projets, l'élaboration des descriptifs en vue de la conception de nouveaux projets était souvent confiée à des ressources humaines hors personnel, ce qui pouvait avoir une incidence sur la qualité et la pertinence des projets;
- Le processus d'autorisation opérationnelle et le formulaire y afférent laissaient à désirer dans leur conception et le processus ne fonctionnait pas efficacement. Plus particulièrement, la première évaluation de faisabilité des projets n'avait lieu qu'une fois que les projets étaient intégralement formulés et avaient probablement déjà été transmis aux partenaires fournisseurs de ressources et/ou aux pays bénéficiaires et approuvés par eux;
- Les procédures du Comité chargé de l'examen de programmes et de projets et le formulaire d'évaluation de la qualité présentaient des défauts de conception et le processus global n'était pas cohérent dans l'ensemble de la FAO. S'agissant de l'examen relatif à l'autorisation opérationnelle, le Comité n'intervenait qu'une fois la formulation des projets achevée, ce qui ne permettait pas de faire de véritables observations qui puissent être prises en compte avant qu'il soit mis la dernière main au document. Les ressources affectées à chaque Comité ne correspondaient pas à la charge de travail de celui-ci.

59. Afin de renforcer le processus de formulation et la qualité globale des projets de la FAO, le Bureau a recommandé que la Direction:

- modifie et harmonise le but déclaré de la phase de définition ou simplifie et réduise les informations collectées et les travaux à réaliser de sorte que les besoins soient plus en accord avec les objectifs fixés;
- résoudre les problèmes mis au jour et renforcer l'efficacité des modèles de l'Organisation;
- trouver et appliquer des solutions permettant une participation plus précoce et plus efficace des équipes spéciales de projet à l'élaboration et à l'examen des idées et des notes conceptuelles relatives aux projets;
- trouver et appliquer des solutions permettant de fournir des ressources supplémentaires afin d'aider les personnes chargées de la formulation des projets à élaborer les descriptifs de projet;
- améliorer l'efficacité de l'assurance de la qualité et renforcer les évaluations de faisabilité qui sont réalisées aux fins de l'élaboration des descriptifs de projet.

60. Le rapport contenait sept mesures que la Direction est convenue de prendre et deux recommandations.

### **AUD 1819 – Vérification du cycle des projets. Quatrième partie: approbation et démarrage des projets**

61. Ce rapport résumait les constatations du Bureau concernant la pertinence des procédures et des contrôles relatifs à l'approbation et au démarrage des projets.

62. La conclusion générale du Bureau était que les politiques et les procédures de la FAO relatives à l'approbation du projet par le pays bénéficiaire et à la période de démarrage du projet nécessitaient des améliorations considérables.

63. Pour qu'un projet devienne actif au plan opérationnel, il doit généralement obtenir au préalable l'approbation officielle du pays bénéficiaire, qui est donnée par la signature du descriptif du projet. Une fois approuvé, et afin de garantir une mise en œuvre fiable sur le plan technique, cohérente et d'un bon rapport coût-efficacité, le projet entre dans une période de démarrage.

#### Approbation du projet par le pays bénéficiaire

64. Pour une forte proportion des projets, il s'avérait compliqué d'obtenir la signature de l'accord par le pays bénéficiaire. Cela entraînait des retards qui compromettaient le respect du calendrier de mise en œuvre du projet.

65. La raison la plus courante de ces retards semblait liée à des questions de bureaucratie inhérentes à chaque État, ou à des désaccords quant aux privilèges et immunités de la FAO. Certains organismes des Nations Unies ne se heurtent pas à de tels obstacles car leurs accords avec les pays hôtes sont beaucoup plus larges que la plupart de ceux de la FAO, en ce qu'ils confèrent des privilèges et immunités pour toutes les activités que ces organismes sont susceptibles de mener, y compris les projets. Le Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique estime que les accords de la FAO avec les pays hôtes devraient être renégociés, tandis que le Bureau juridique est d'avis qu'il convient de se montrer prudent et de ne renégocier ces accords que lorsque le soutien politique des interlocuteurs gouvernementaux ne fait aucun doute, sans quoi la FAO risquerait de perdre une partie de la protection dont elle jouit actuellement.

66. Néanmoins, afin de surmonter ces obstacles, la Direction doit formuler et appliquer une stratégie visant à garantir les privilèges et immunités nécessaires aux activités de projet de la FAO. L'objectif doit être de fournir une approche cohérente et mondiale sans imposer de charge excessive à un quelconque pays ou représentant de la FAO. Après concertation avec le Bureau juridique, le Bureau de l'Inspecteur général suggère d'envisager les solutions suivantes:

- créer une annexe au cadre de programmation par pays (CPP) signé par chaque État bénéficiaire, qui contiendrait des clauses relatives aux privilèges et immunités pour tous les projets et activités actuels et futurs relevant du CPP;
- étudier la possibilité de signer des «lettres d'échange» en vertu desquelles la FAO s'appuierait sur les accords de base d'autres organismes des Nations Unies;
- veiller à ce qu'une clause juridique standard sur les privilèges et immunités soit incluse dans le Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable, que la FAO soit couverte par cette clause et que l'annexe juridique soit présentée avec l'avant-projet et demeure partie intégrante du document jusqu'à la fin des négociations avec les pays.

#### Période de démarrage

67. La période de démarrage des projets de la FAO n'était pas efficace, d'où de multiples problèmes se répercutant sur la ponctualité et la qualité des projets. Certains projets n'avaient pas de période de démarrage à proprement parler et nombre des activités essentielles qui devaient être menées pendant cette phase (élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation, actualisation du cadre logique et de la matrice de résultats, par exemple) ne se déroulaient donc pas comme il se devait. Plus

particulièrement, l'une des activités fondamentales qui doivent avoir lieu durant la période de démarrage est le recrutement du personnel de projet en contrat à durée déterminée, qui semblait se heurter à des difficultés persistantes.

68. L'inefficacité de la période de démarrage a entraîné un certain nombre de problèmes au sein des projets de la FAO, notamment la mauvaise qualité de la conception du projet final, des retards dans la mise en œuvre, ainsi que la piètre qualité des rapports sur les projets transmis aux partenaires fournisseurs de ressources et leur présentation tardive.

69. Afin d'améliorer l'efficacité de la période de démarrage, le Bureau suggère à la Direction d'envisager ce qui suit:

- donner davantage d'indications relatives à la période de démarrage et renforcer les activités obligatoires;
- fournir au personnel des possibilités de se former à la gestion de projet, notamment en mettant l'accent sur la période de démarrage en vue de renforcer les compétences et les connaissances globales en matière de gestion de projet;
- veiller à ce que les responsables du budget n'autorisent pas la mise en œuvre tant que toutes les activités nécessaires n'ont pas été menées à bien pendant la période de démarrage;
- permettre aux responsables des projets de commencer le processus de recrutement du personnel avant que le projet ne soit actif sur le plan opérationnel.

70. Le rapport contenait deux mesures que la Direction est convenue de prendre et une recommandation.

### **AUD 1919 – Vérification du cycle des projets. Cinquième partie: établissement de rapports sur les projets**

71. Ce rapport résumait les constatations du Bureau concernant la pertinence des procédures et des contrôles relatifs à l'établissement de rapports sur les projets.

72. La conclusion générale du Bureau était que, bien que la majorité des rapports descriptifs soient considérés comme ponctuels et de relativement bonne qualité, les nombreuses faiblesses constatées sur les plans de la qualité et de la ponctualité d'une minorité non négligeable de descriptifs de projet, l'absence d'exigences quant à l'établissement de rapports intérimaires et l'inexactitude des coûts communiqués nuisaient à la capacité de la FAO d'atteindre ses objectifs en matière de transmission d'informations. Beaucoup de ces problèmes pouvaient être résolus en modifiant la conception des procédures en vigueur et des mécanismes de contrôle de la qualité et en renforçant le suivi et la responsabilité. Cela indique que la conception, l'efficacité et l'efficacité des politiques et des procédures actuelles en matière d'établissement de rapports sur les projets nécessitent des améliorations importantes.

#### **Qualité des rapports**

73. Le Bureau a conclu que la qualité de la majorité des rapports relatifs aux projets était suffisamment bonne. Cependant, un nombre important de rapports (environ 20 pour cent des rapports intérimaires et 40 pour cent des rapports finaux examinés par le Bureau) nécessitaient encore des améliorations considérables.

74. La principale raison expliquant la moindre qualité des rapports intérimaires était qu'il n'existait pas de système de contrôle établi et étayé portant sur la qualité des rapports intérimaires, comme il en existait pour les rapports finaux. Les chargés de liaison pour le financement et le personnel administratif de la Division relations et mobilisation des ressources palliaient ce manque en examinant et en modifiant les rapports de manière informelle. Néanmoins, en l'absence de système officiel et compte tenu du fait que les chargés de liaison pour le financement et le personnel

administratif ne sont pas toujours qualifiés pour procéder à cet examen, il est impossible de veiller à ce que des ressources suffisantes, cohérentes et adaptées soient affectées à cette tâche.

75. S'agissant des rapports finaux, les ressources humaines hors personnel jouent habituellement un rôle de chef de file dans la mise en œuvre des projets et l'établissement des rapports accuse souvent un retard. Par conséquent, il est possible que, au moment de la rédaction du rapport, les employés concernés aient déjà quitté le projet et ne puissent donc plus participer à l'élaboration du rapport final, ce qui peut nuire à sa qualité globale.

76. La qualité des rapports intérimaires et des rapports finaux subit également l'influence de plusieurs facteurs:

- l'absence de critères ou de liste de contrôle établis officiellement à l'intention du personnel chargé d'élaborer et d'examiner les rapports, qui explique le niveau de qualité hétérogène;
- les retards dans le processus d'élaboration des rapports, qui font subir une pression au personnel responsable à la fois de la rédaction et de l'examen des rapports et ont donc des répercussions sur la qualité.

#### Ponctualité des rapports

77. La majorité des partenaires fournisseurs de ressources considéraient que les rapports de la FAO étaient établis en temps voulu (environ 66 pour cent pour les rapports intérimaires et 52 pour cent pour les rapports finaux). Néanmoins, une minorité importante ne partageait pas cet avis et a fait remarquer que l'Organisation demandait régulièrement, voire systématiquement, un délai supplémentaire pour l'établissement des rapports.

78. Le Bureau a recensé un certain nombre de facteurs entravant l'établissement des rapports en temps voulu, notamment:

- Manque de clarté du calendrier d'établissement des rapports et du suivi pour les projets ne relevant pas de la Division des urgences et de la résilience – Les délais impartis pour la transmission de rapports aux partenaires fournisseurs de ressources étaient généralement clairs. Néanmoins, les rôles et les responsabilités pour ce qui était de suivre l'état d'avancement de l'élaboration des rapports ainsi que les dates de début de rédaction des rapports et de présentation aux divers points de contrôle de la qualité demeuraient flous;
- Obligation de rendre compte – La transmission tardive des rapports aux partenaires fournisseurs de ressources semblait être un problème connu et récurrent au sein de la FAO qui avait déjà été signalé. Cependant, les contrôles relatifs aux délais d'établissement et de transmission des rapports n'avaient pas été renforcés et il semblait n'y avoir aucune incidence notable sur les délais.

#### Absence d'obligations en matière d'établissement de rapports intérimaires

79. Il n'y avait aucune exigence à l'échelle de l'Organisation quant à l'achèvement des rapports intérimaires, même destinés à l'usage interne. Cela ne correspond pas aux bonnes pratiques et empêche la FAO d'atteindre certains de ses objectifs essentiels en matière d'établissement de rapports, notamment l'appui à une gestion de projet volontariste.

#### Coût des rapports

80. Les coûts opérationnels directs relatifs à la modification et à l'achèvement des rapports finaux qui étaient facturées pour tous les projets ne se fondaient pas sur des éléments factuels ni sur une méthode et pouvaient donc dépasser les frais réels. À l'inverse, les coûts afférents au travail mené par la Division relations et mobilisation des ressources sur les rapports intérimaires n'était pas reconnus officiellement ni facturés aux projets.

## Conclusion

81. Ce rapport contenait 12 mesures que l'Organisation a accepté de prendre afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience globales de l'établissement de rapports sur les projets à la FAO. La Direction doit concentrer ses efforts sur les points suivants:

- définir, surveiller et faire appliquer des calendriers formalisés, aussi bien pour les rapports intérimaires que pour les rapports finaux;
- concevoir et officialiser un système de contrôle de la qualité des rapports intérimaires;
- établir des critères d'évaluation pour les rapports descriptifs, qu'ils soient intérimaires ou finaux;
- mettre au point une méthode adéquate et précise de détermination des coûts et de la somme à régler pour les rapports sur les projets.

## **AUD 2019 – Vérification de la sécurité informatique**

82. Le Bureau a réalisé une vérification des contrôles de sécurité informatique de la FAO en faisant appel à un spécialiste externe de ce domaine.

83. L'avis général du Bureau était que les résultats de l'Organisation en matière de sécurité informatique nécessitaient des améliorations importantes.

84. Le Bureau reconnaît que la Division de l'informatique a déployé des efforts considérables pour appliquer les recommandations figurant dans les rapports précédents, y compris mais pas uniquement: i) mettre en place un centre des opérations de sécurité fonctionnant 24 heures sur 24 et sept jours sur sept; ii) définir des procédures détaillées de gestion des incidents et iii) sensibiliser les utilisateurs aux risques informatiques.

85. Par ailleurs, le Bureau reconnaît que l'infrastructure informatique subit actuellement des changements structurels étant donné que ses composantes sont transférées vers un système dématérialisé et qu'une transition vers de nouvelles modalités de gestion des actifs est en train de s'opérer. La migration vers le système dématérialisé est en cours et certaines composantes de l'infrastructure et applications ont déjà été transférées. Le Bureau constate que l'équipe de la Division de l'informatique a élaboré des normes de sécurité pour le déploiement de la dématérialisation.

86. Le Bureau reconnaît que l'existence d'applications héritées est une contrainte pour la mise en œuvre de certaines recommandations et interfère avec les pratiques et les processus relatifs à la sécurité informatique. La Division de l'informatique a fait remarquer que ces risques avaient déjà été signalés à la Direction et qu'une proposition portant sur un dispositif pour les dépenses d'équipement avait été formulée; elle était en attente d'approbation au moment de cet examen.

87. Le Bureau a observé que, dans le modèle de financement actuel des applications, le budget était principalement affecté à l'élaboration d'applications et rarement à leur maintenance, d'où un appui inefficace et une mauvaise gestion des applications et de leurs composantes pendant le cycle de vie des applications. De ce fait, un certain nombre d'applications étaient dépassées ou utilisaient des composantes obsolètes qui n'avaient pas été mises à niveau dans le cadre des activités de maintenance ordinaires. Ces applications représentaient donc un risque important en matière de sécurité informatique.

88. Le rapport contenait 37 nouvelles mesures convenues et deux recommandations.

89. Le Bureau reconnaît que la mise en œuvre de plusieurs des mesures proposées est tributaire de la disponibilité de fonds suffisants et que, dans plusieurs cas, les coûts pourraient s'avérer élevés, bien qu'il n'y ait pas encore eu d'estimation.

90. Enfin, le Bureau reconnaît que la direction de la Division de l'informatique travaille actuellement sur plusieurs mesures qui devraient permettre d'atténuer certains des risques mis au jour au cours de la vérification. Certaines de ces initiatives, comme la mise en œuvre d'une solution d'authentification multifacteur ou d'une solution de périmètre défini par logiciel, étaient en cours mais les processus d'achat y afférents accusaient un retard. D'autres initiatives, telles que la mise en œuvre d'une solution de gestion d'identité, semblaient être encore à l'étude. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'impact de la mise en œuvre éventuelle de ces initiatives était incertain.



## Vérifications de bureaux décentralisés

### AUD 0219 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Sierra Leone

91. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Sierra Leone pour la période allant de janvier 2017 à décembre 2018.

92. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général estimait que des améliorations importantes étaient nécessaires dans plusieurs domaines: programme et activités de plaidoyer dans le pays, gouvernance et obligation de rendre compte, et activités sur le terrain.

#### Programme et activités de plaidoyer dans le pays:

- Le Bureau du Représentant menait des activités de plaidoyer en rapport avec le mandat de la FAO, assurait la liaison avec ses partenaires et était considéré par les principales parties prenantes comme un important partenaire de développement pour la Sierra Leone.
- Il a élaboré un CPP pour la période 2017-2019 mais celui-ci comportait un certain nombre d'incohérences.
- En effet, le CPP indiquait que le Bureau du Représentant aiderait l'État à atteindre neuf ODD. Cependant, les indicateurs relatifs aux produits contenus dans le CPP ne faisaient référence qu'à cinq ODD, dont trois ne figuraient pas dans la liste de neuf.
- Le Bureau du Représentant n'établissait pas de rapports cohérents sur les besoins totaux relatifs au CPP ni sur les cibles et les résultats en matière de mobilisation de ressources.
- La cible de mobilisation de ressources pour l'ensemble des besoins liés au CPP, qui s'élevait à 41,5 millions d'USD sur une période de trois ans, semblait irréaliste, sachant que le Bureau du Représentant n'avait mobilisé que 12,4 millions d'USD aux fins du CPP précédent (2012-2016).
- S'agissant de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes, le Bureau du Représentant n'a pas inclus d'indicateurs sexospécifiques dans son CPP, n'a pas assigné de marqueurs de l'égalité homme-femme à ses projets de manière cohérente et précise, n'a pas dressé de bilan de la parité hommes-femmes et n'a consacré que huit pour cent de son budget total à des projets en rapport avec les questions de parité, alors que le minimum requis est fixé à 30 pour cent.

#### Gouvernance et obligation de rendre compte:

- Le Bureau du Représentant n'a pas recensé ni géré systématiquement les risques.
- Il ne disposait pas d'une structure organisationnelle adéquate pour séparer les tâches ni d'une base pour mettre en place des systèmes de contrôle interne.
- Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que la réponse du Bureau du Représentant à sept des 41 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes 2018 ne reflétait pas l'état actuel des contrôles. Il y avait notamment des défauts de contrôle dans les domaines de la gestion de la sécurité, des ressources humaines, des achats et de la gestion de projet.
- Le personnel avait des responsabilités incompatibles en matière de gestion financière et d'achats. En l'absence de véritable système de conservation des données, rien ne prouvait que le Bureau du Représentant avait effectivement conduit ses processus de recrutement et d'achats en toute transparence et en faisant dûment jouer la concurrence.
- Le choix inadapté des méthodes de paiement et la conservation des informations bancaires des fournisseurs en dehors du système de l'Organisation accroissaient la charge administrative, le risque d'erreurs et la fraude.

### Activités sur le terrain:

- Les opérations de gestion de projet au Bureau du Représentant étaient relativement élémentaires, compte tenu de la faible dotation en personnel et de l'absence d'unité de suivi spécifique.
- Les trois projets achevés qui ont été examinés accusaient un retard de deux à huit mois.
- Le Bureau du Représentant attribuait ce retard à des facteurs extérieurs, tels que les élections et l'épidémie d'Ebola, ainsi qu'à des difficultés dans la gestion de projet, comme la désignation des bénéficiaires et les contraintes liées aux ressources humaines. Cependant, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté des défauts de contrôle au niveau de la gestion des projets, en particulier de la mise en œuvre d'un projet conjoint des Nations Unies.
- Parmi les principaux problèmes relevés, citons l'incapacité de fournir des fonds de contrepartie pour le projet conjoint, bien que le délai ait été prolongé de huit mois. En outre, la mauvaise planification entraînait parfois des retards considérables et des coûts supplémentaires car il était nécessaire de refaire certaines activités.
- Le Bureau du Représentant ne présentait pas de rapports semestriels, pourtant obligatoires, et les rapports finaux étaient imprécis et incomplets.
- Celui-ci n'évoquait pas le déficit de financement considérable de la part de la FAO (près de 50 pour cent). Il indiquait que le projet avait été mené à bien, sans préciser les ajustements nécessaires ni les répercussions que ce déficit de financement avait eues sur le projet. En outre, il ne présentait pas toujours les réalisations du projet au regard d'indicateurs fixés au préalable dans le cadre de l'accord y afférent.
- Quatre mois après la clôture du projet conjoint, le bureau du Représentant a élaboré un nouveau projet (budget total: 496 000 USD) afin d'honorer les engagements pris mais non encore tenus s'agissant des fonds de contrepartie destinés au projet conjoint précédent.
- Des inexactitudes dans la formulation du projet ont eu plusieurs conséquences: points de référence incorrects pour certaines activités, omission de deux activités en suspens mise en évidence dans le rapport final du projet conjoint et inclusion de deux autres activités sans indicateurs, points de référence ni cibles.
- Le Bureau du Représentant ne disposait d'aucun mécanisme qui permette de recevoir et de traiter les plaintes émanant de bénéficiaires des projets.

93. Le rapport de vérification contenait sept mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre.

### **AUD 0519 – Vérification du Bureau de liaison et de partenariat en Côte d'Ivoire**

94. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau de liaison et de partenariat en Côte d'Ivoire pour la période allant de janvier à décembre 2018.

95. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que le Bureau de liaison et de partenariat devait apporter des améliorations considérables au programme de pays, ainsi qu'aux activités de plaidoyer et aux activités sur le terrain, et que ses résultats n'étaient pas satisfaisants en matière de gouvernance et d'obligation de rendre compte.

### Programme et activités de plaidoyer dans le pays:

- Il est ressorti des entretiens avec les principales parties prenantes que celles-ci considéraient le Bureau en Côte d'Ivoire comme un partenaire de développement précieux. Néanmoins, elles étaient toutes d'avis que cette entité pourrait renforcer ses activités de plaidoyer afin de faire mieux connaître le mandat et la position de la FAO dans le pays.
- L'insuffisance des activités de plaidoyer nuisait à la réussite des activités de mobilisation de ressources: en 2018, seuls 41 pour cent de la cible ont été atteints.

- Le Bureau de liaison et de partenariat a surévalué les ressources disponibles au démarrage du CPP, en 2018, et a donc logiquement sous-estimé la cible de mobilisation de ressources de 3,2 millions d'USD (19 pour cent du total des besoins de financement pour le CPP 2018-2021).
- S'agissant de la mise en œuvre du CPP, le Bureau de liaison et de partenariat a signalé des retards sur 18 des 32 indicateurs de résultats mais n'en a donné l'explication que dans un cas.
- Le Bureau en Côte d'Ivoire ne respectait pas les normes minimales pour ce qui était de l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans ses activités. Il consacrait seulement trois pour cent de son budget total à des projets prenant en compte la parité hommes-femmes, alors que la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes fixe le seuil minimal à 30 pour cent.

#### Gouvernance et obligation de rendre compte:

- La structure de gouvernance et l'environnement de contrôle interne du Bureau de liaison et de partenariat étaient précaires.
- Celui-ci n'avait pas établi de registre des risques ni procédé à l'autoévaluation obligatoire de sa conformité avec les modèles de gestion des risques de sécurité, et avait présenté un modèle de plan de prévention de la fraude non signé.
- Les mauvaises relations de travail entre l'Assistant du Représentant de la FAO responsable de l'administration et celui chargé du programme ont également créé un climat de méfiance entre les équipes.
- Sur les 41 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes 2018, le Bureau du Représentant estimait qu'au moins 31 n'étaient pas appliqués ou ne l'étaient que partiellement.
- Des signaux d'alerte ont été observés dans plusieurs domaines: gestion des ressources humaines, achats, gestion des actifs et gestion des paiements et des avances.
- Les processus de recrutement et d'achat n'étaient pas concurrentiels ni transparents, le personnel chargé des achats devait remplir des tâches de réception et de caisse, les coordonnées bancaires des bénéficiaires étaient conservées en dehors du système de l'Organisation, les ventes et les dons d'actifs n'étaient pas toujours signalés et de multiples avances ont été accordées à des employés avant la régularisation d'une avance précédente.
- Avant cette vérification, plusieurs faiblesses importantes sur le plan des contrôles internes et les relations de travail tendues entre les employés avaient été signalées à la Direction de la FAO, aux niveaux national et régional, dans deux rapports d'évaluation interne (2014 et 2017). Cependant, les recommandations n'ont pas été appliquées et le système de contrôles internes s'est encore dégradé depuis lors.

#### Activités sur le terrain:

- Le déroulement des opérations de gestion de projet au Bureau de liaison et de partenariat était relativement élémentaire et le personnel mis à disposition par l'État était affecté à la coordination des projets. Par ailleurs, il n'y avait pas d'unité de suivi proprement dite.
- Deux des trois projets examinés avaient été prolongés sans coûts supplémentaires pour une durée de six et neuf mois, respectivement.
- Les projets retenus dans l'échantillon étaient effectivement dotés d'un plan de travail, d'un budget et d'une matrice de résultats, mais il n'y avait pas de contrôle de la mise en œuvre, de suivi ni d'établissement de rapports.
- Les coordonnateurs de projet ne surveillaient pas comme il se devait les résultats des prestataires de services, y compris s'agissant de la sélection des bénéficiaires des projets et de la distribution d'intrants.
- Le Bureau de liaison et de partenariat acceptait, de la part des prestataires de services, des documents censés justifier la distribution d'intrants dans le cadre de projets alors que ceux-ci ne comportaient pas la signature des bénéficiaires.

- Les informations et les rapports sur les projets étaient parfois incohérents, incomplets et inexacts. Pour un projet en cours qui avait débuté en 2015, aucun rapport intérimaire ne figurait dans les dossiers.
- Le Bureau de liaison et de partenariat ne savait pas où se trouvaient les rapports sur les projets ni les documents justificatifs en raison du renouvellement du personnel des projets.
- Les relations tendues entre les équipes chargées respectivement de l'administration et du programme entraînaient un manque de communication qui se répercutait sur la gestion des projets et la planification des achats liés aux projets.
- Dans un cas, le Coordonnateur du projet a négocié directement avec le fournisseur le champ d'activités et le montant du contrat, et une évaluation indépendante a montré que la qualité des travaux réalisés n'était pas conforme aux exigences et que le prix semblait élevé.
- Le Bureau de liaison et de partenariat n'avait pas connaissance de l'obligation de mettre en place des mécanismes de traitement des plaintes concernant des infractions présumées aux normes environnementales et sociales de la FAO, ni de la nécessité de disposer d'un mode de signalement confidentiel permettant d'enregistrer et de traiter les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés de l'Organisation.

96. Le rapport de vérification contenait 13 mesures que le Bureau de liaison et de partenariat a accepté de prendre.

#### **AUD 0619 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Tanzanie**

97. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Tanzanie pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018.

98. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que le Bureau du Représentant devait apporter **quelques améliorations** au programme de pays, ainsi qu'aux activités de plaidoyer et aux activités sur le terrain, et que ses résultats n'étaient **pas satisfaisants** en matière de gouvernance et d'administration.

#### **Programme et activités de plaidoyer dans le pays:**

- Le Bureau du Représentant était efficace en matière de communication; il a publié un certain nombre d'articles dans des journaux et produit des vidéos d'information sur les réalisations de ses projets.
- Il avait établi de bonnes relations de travail avec l'État et l'équipe de pays des Nations Unies, et répondait à leurs attentes.
- Il disposait des informations nécessaires sur les résultats obtenus dans les domaines de la mobilisation de ressources et du CPP mais ne les a pas incluses dans son rapport annuel 2018 car il méconnaissait les obligations de compte rendu.
- En outre, il était indispensable qu'il révise ses cibles annuelles en matière de mobilisation de ressources afin de remédier aux défauts de financement des années précédentes. S'agissant des considérations de parité hommes-femmes, il consacrait seulement 24 pour cent de son budget total à des projets prenant en compte la parité entre les sexes, alors que la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes fixe le seuil minimal à 30 pour cent.

#### **Gouvernance et administration:**

- La structure de gouvernance et l'environnement de contrôle interne du Bureau du Représentant étaient précaires.
- La séparation des tâches était insuffisante, en particulier dans le cadre des processus d'achat et de paiement. Le Bureau du Représentant a signé un plan de prévention de la fraude mais n'a pas appliqué les mesures d'atténuation des risques qu'il contenait.

- Sur les 41 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes 2018, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté qu'au moins 19 étaient partiellement mis en œuvre (dont 15 que le Bureau du Représentant estimait être totalement mis en œuvre).
- Il y avait plusieurs signaux d'alerte: dans la majorité des cas examinés, les processus de recrutement et d'achat n'étaient pas transparents et ne faisaient pas jouer la concurrence; les achats n'étaient pas planifiés; plusieurs commandes avaient été passées aux mêmes fournisseurs en une journée et de multiples avances avaient été accordées à des employés avant la régularisation d'une avance précédente.
- Les documents relatifs aux paiements n'étaient pas fiables. Les coordonnées bancaires des bénéficiaires n'étaient pas conservées dans le système de l'Organisation, les documents relatifs aux paiements ne comportaient pas le nom des véritables bénéficiaires et certains points n'avaient pas encore été vérifiés au bout de deux ans dans le cadre du rapprochement bancaire.
- Les formations obligatoires, à l'exception de celle relative à la sécurité, étaient très peu suivies (moins de 10 pour cent).

#### Activités sur le terrain:

- Les opérations de gestion de projet étaient structurées et comprenaient une fonction indépendante de suivi et d'évaluation, ce qui permettait d'assurer dûment le suivi des activités pour tous les projets.
- Les fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation donnaient régulièrement suite aux rapports intérimaires sur les projets et avaient créé un modèle pour faciliter le processus d'établissement de rapports.
- S'agissant de la formulation des projets, trois des projets examinés disposaient d'un plan de travail, d'un cadre logique et d'un budget établis.
- Deux d'entre eux ont été prolongés d'un an chacun sans coûts supplémentaires, principalement parce que la construction d'une infrastructure avait pris du retard et que la conception du projet avait été revue.
- Le suivi des lettres d'accord était insuffisant: la mise en œuvre de cinq des 13 lettres accusait un retard.
- Le Bureau du Représentant n'avait pas mis en place de mécanismes de traitement des plaintes concernant des infractions présumées aux normes environnementales et sociales de la FAO, ni de mode de signalement confidentiel permettant d'enregistrer et de traiter les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés de l'Organisation.

99. Le rapport de vérification contenait 13 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en mars 2020 au plus tard.

#### **AUD 0819 – Vérification du Bureau de coordination de la FAO pour la Cisjordanie et la bande de Gaza**

100. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau de coordination de la FAO pour la Cisjordanie et la bande de Gaza, pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 31 décembre 2018.

101. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général estimait que **quelques améliorations étaient nécessaires** dans plusieurs domaines: programme et activités de plaidoyer dans le pays, gouvernance et administration, et opérations sur le terrain.

#### Programme et activités de plaidoyer dans le pays:

- Le Bureau de coordination s'employait activement à faire connaître le mandat de la FAO et la majorité des principales parties prenantes le considéraient comme une entité de

développement technique incontournable en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire, dans un environnement politique complexe.

- Cependant, compte tenu de l'absence de financement provenant du Programme ordinaire et de l'épuisement des ressources issues du budget consacré à l'appui aux activités administratives, le Bureau de coordination aura le plus grand mal à financer le plaidoyer, la communication et les autres activités entraînant des dépenses ne pouvant être imputées à des projets au-delà de 2021.
- S'agissant de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes, le Bureau de coordination a inclus des indicateurs de produits et de résultats sexospécifiques dans son CPP 2018-2022 et a affecté environ 30 pour cent de son budget total à des projets tenant compte de la parité entre les sexes. Néanmoins, il doit dresser un bilan de la parité hommes-femmes et réaliser une évaluation sexospécifique par pays afin de mieux intégrer l'égalité des sexes dans les projets.
- Il pourrait améliorer l'exhaustivité et la précision des informations relatives aux réalisations et aux difficultés en lien avec le CPP qu'il fait figurer dans son rapport annuel.

#### Gouvernance et administration:

- Globalement, le Bureau de coordination était doté d'une structure de gouvernance satisfaisante, dans laquelle les rôles, les responsabilités et les lignes de compte rendu étaient clairs.
- L'environnement de contrôle interne était positif: le personnel avait conscience de l'importance de la gestion des risques et des contrôles internes et conservait des documents justificatifs afférents aux processus d'achat et de recrutement, qui étaient transparents et concurrentiels.
- Sur les 41 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes 2018, le Bureau de coordination estimait en avoir appliqué pleinement 34. La vérification a confirmé les résultats de l'autoévaluation, sauf dans trois cas.
- Il y avait plusieurs points à améliorer: planification des achats; accomplissement des formations obligatoires; actualisation des descriptions des postes clés en fonction des responsabilités et des exigences opérationnelles réelles; enregistrement des coordonnées bancaires des bénéficiaires dans le système mondial de gestion des ressources et gestion des risques juridiques grâce à des modalités contractuelles adaptées en ce qui concerne le recrutement du personnel local et les achats.
- Il fallait que le Bureau de coordination indique l'existence d'un mode de signalement confidentiel pour les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles, en tenant compte des sensibilités culturelles locales.

#### Activités sur le terrain:

- Les opérations de gestion de projet étaient structurées et il existait une équipe opérationnelle indépendante chargée de la fonction de suivi et d'évaluation.
- Les quatre projets examinés disposaient d'un plan de travail établi, d'un cadre logique, d'un budget approuvé et d'un registre des risques. Le Bureau de coordination était en conformité avec les obligations de compte rendu interne et externe.
- En février 2018, il a mis en place un mécanisme de traitement des plaintes relatives aux projets à l'intention des bénéficiaires et des populations concernées, notamment pour les infractions présumées aux normes sociales et environnementales.

102. Le rapport contenait neuf mesures que le Bureau de coordination et que le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord ont accepté de prendre. Ces deux entités se sont engagées à appliquer pleinement toutes les mesures convenues en décembre 2020 au plus tard.

### **AUD 0919 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Afghanistan**

103. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Afghanistan pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018.

104. Globalement, il a estimé que **quelques améliorations** étaient nécessaires s'agissant du programme de pays et des activités de plaidoyer, ainsi que des activités sur le terrain, et que des **améliorations considérables** devaient être apportées dans les domaines de la gouvernance et de l'administration.

#### **Programme et activités de plaidoyer dans le pays:**

- Le Bureau du Représentant entretenait de bonnes relations de travail avec ses interlocuteurs gouvernementaux et avait noué d'étroites relations en matière de coordination et de liaison avec ses partenaires de développement et l'équipe de pays des Nations Unies.
- Aux côtés du PAM, il jouait un rôle crucial dans les interventions d'urgence face à la sécheresse. L'État et la communauté internationale accordaient une grande valeur à ce partenariat mais s'accordaient à dire que la coordination au niveau des activités pouvait être améliorée.
- La mobilisation de ressources pour les priorités du CPP et les besoins supplémentaires découlant de la sécheresse était satisfaisante. Toutefois, cette activité s'avérait de plus en plus difficile car les pouvoirs publics attendaient des organismes des Nations Unies qu'ils démontrent leur valeur ajoutée dans le cadre de l'approche Unis dans l'action et exerçaient des pressions pour que l'aide au développement soit intégrée au budget de l'État.
- Au sein du Bureau du Représentant, il existait un consensus autour de l'idée qu'il convenait de renforcer les activités de plaidoyer et de communication de la FAO, étant donné que l'État et les partenaires de développement n'avaient pas connaissance de toute la palette des activités et des réalisations de l'Organisation dans le pays.
- Le Bureau du Représentant ne respectait pas les normes minimales pour ce qui était de l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans ses activités. Il consacrait seulement cinq pour cent de son budget total à des projets prenant en compte la parité hommes-femmes, alors que la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes fixe le seuil minimal à 30 pour cent.

#### **Gouvernance et administration:**

- La structure de gouvernance du Bureau du Représentant ne correspondait pas à ses besoins opérationnels. Un fonctionnaire de classe P-5 remplissait les fonctions de Représentant de la FAO, de classe D-1, sans même l'aide d'un adjoint. L'efficacité des contrôles de supervision était discutable, dans la mesure où le Représentant avait sous son autorité 28 personnes réparties sur deux sites et un fonctionnaire national encadrait 96 personnes sur neuf sites différents.
- Le Bureau du Représentant procédait à des évaluations des risques et avait présenté un plan de prévention de la fraude en 2017 mais n'avait pas pleinement mis en œuvre les mesures de lutte.
- Il n'avait pas mis en place de mode de signalement confidentiel permettant d'enregistrer et de traiter les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés de la FAO.
- D'après l'autoévaluation du Bureau du Représentant, 31 des 41 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes 2018 étaient pleinement appliqués et les 10 autres l'étaient en partie. Le Bureau de l'Inspecteur général, en revanche, estimait que 15 points de contrôle étaient appliqués partiellement.
- La vérification a mis en évidence plusieurs signaux d'alerte:
  - dans la majorité de l'échantillon, le recrutement du personnel local n'était pas transparent;

- dans le cadre de l'échantillon, toutes les opérations d'achat accélérées pour lesquelles le délai de réponse à l'appel d'offre était de 10 jours ou moins accusaient des retards considérables au moment de l'exécution;
- plusieurs avances ont été octroyées à des employés avant la régularisation d'une avance antérieure;
- des paiements d'un montant total de 1,4 million d'USD ont été réalisés sans engagement de fonds préalable (factures non rapprochées);
- un véhicule blindé a été prêté à l'État sans trace écrite ni autorisation en bonne et due forme;
- des paiements supérieurs à 10 000 USD chacun et atteignant 13,3 millions d'USD au total ont été effectués au moyen de virements bancaires manuels et non électroniques, contrairement aux procédures en vigueur, d'où un risque accru d'erreurs et de fraude;
- les coordonnées bancaires des bénéficiaires n'étaient pas enregistrées dans le système de l'Organisation pour plus de 80 pour cent des virements bancaires manuels, qui représentaient au total 15,1 millions d'USD;
- les informations relatives aux paiements ne comportaient pas le nom des véritables bénéficiaires;
- plusieurs cas de non-conformité ont été constatés, le Bureau du Représentant ayant accepté à plusieurs reprises de contribuer financièrement aux dépenses opérationnelles de ses interlocuteurs gouvernementaux, à leur demande.

#### Activités sur le terrain:

- Le Bureau du Représentant se situait dans un pays où la situation en matière de sécurité avait des répercussions considérables sur l'exécution du programme. Compte tenu du contexte et de l'environnement, il respectait globalement les exigences du cycle des projets de la FAO s'agissant de la formulation, de la mise en œuvre et de l'établissement de rapports.
- La sélection des bénéficiaires des projets était assortie des justificatifs requis. En revanche, les documents relatifs à la distribution d'intrants dans le cadre des projets de l'échantillon étaient incomplets.
- Il fallait que le Bureau du Représentant renforce sa fonction de suivi et d'évaluation de sorte que les rapports sur l'état d'avancement des projets et les réalisations soient complets et précis.
- Le Bureau du Représentant avait mis en place un mécanisme de traitement des plaintes dans trois des cinq projets examinés, mais il doit veiller à ce qu'un tel mécanisme soit intégré systématiquement à tous les projets.

105. Le rapport de vérification contenait 16 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en décembre 2020 au plus tard.

#### **AUD 1619 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Brésil**

106. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Brésil pour la période allant de janvier 2018 à mars 2019.

107. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général estimait que des **améliorations considérables** étaient nécessaires s'agissant du programme et des activités de plaidoyer dans le pays, ainsi que des opérations sur le terrain, et que la gouvernance et l'administration n'étaient **pas satisfaisantes**.

#### Programme et activités de plaidoyer dans le pays:

- Le Bureau du Représentant entretenait de bonnes relations de travail avec ses interlocuteurs gouvernementaux, en dépit du fort taux de roulement du personnel des administrations locales observé ces trois dernières années.



- Il s'efforçait de faire mieux connaître la vision stratégique de la FAO, qui consiste à lutter contre la faim et la malnutrition.
- Les principales parties prenantes considéraient la FAO comme un partenaire précieux, en particulier du point de vue de son expertise technique et de l'appui à l'élaboration de projets.
- Cependant, le Bureau du Représentant continuait d'utiliser un CPP obsolète datant de la période 2013-2016, qui ne tenait pas compte des changements intervenus dans les priorités de développement nationales et n'avait pas vocation à contribuer à la réalisation des ODD visés par le pays.
- En matière de mobilisation de ressources, le Bureau du Représentant a surévalué ses résultats de 54,3 millions d'USD dans son rapport annuel 2018.
- Le Bureau du Représentant ne respectait pas les normes minimales pour ce qui était de l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans ses activités. Il consacrait seulement neuf pour cent de son budget à des projets prenant en compte la parité hommes-femmes, alors que la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes fixe le seuil minimal à 30 pour cent.

#### Gouvernance et administration:

- Le Bureau du Représentant ne reposait pas sur une structure de gouvernance efficace. Ses effectifs (51 personnes) semblaient excessifs par rapport à l'ampleur de ses activités.
- La séparation des tâches était insuffisante: le personnel chargé des projets remplissait également des fonctions administratives et des employés sans délégation de pouvoirs s'occupaient des achats.
- Il n'y avait pas de processus établi en matière de gestion des risques.
- En outre, le Bureau du Représentant n'avait pas mis en place de mode de signalement confidentiel pour l'enregistrement et le traitement des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles visant des employés ou des partenaires de la FAO.
- Sur les 41 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes 2018, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que 20 étaient partiellement mis en œuvre et que trois ne l'étaient pas (dont sept que le Bureau du Représentant estimait être totalement mis en œuvre).
- Il y avait des lacunes importantes dans les contrôles sur le plan de la gestion des ressources humaines et des achats.
- Dans le cadre du recrutement de personnel pour des projets financés par un fonds fiduciaire unilatéral, le Bureau du Représentant transmettait les renseignements concernant tous les candidats à ses interlocuteurs gouvernementaux en vue de la présélection, de l'entretien et du choix final.
- Les contrats qu'il émettait pour le personnel affecté aux projets financés par un fonds fiduciaire unilatéral ou par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) contenaient des clauses de paiement incompatibles.
- Quelque 55 pour cent des paiements par virement bancaire (correspondant à un montant d'environ 2,24 millions d'USD) étaient effectués sans que les informations bancaires des bénéficiaires soient enregistrées dans le système de l'Organisation.
- D'autres problèmes ont aussi été relevés: erreurs dans les paiements; fournisseurs enregistrés plusieurs fois dans le système de l'Organisation; règlement d'avances pour frais de voyage et d'avances opérationnelles au-delà de 90 jours; inexactitudes dans le registre des actifs; informations imprécises concernant la conformité avec les mesures de gestion des risques de sécurité et faible taux de participation aux formations obligatoires.

#### Activités sur le terrain:

- L'exécution du programme était en régression (moins d'un million d'USD en novembre 2019 contre 4,6 millions d'USD en 2016).

- Les quatre projets de l'échantillon ont été prolongés à plusieurs reprises, ce qui a retardé leur achèvement de quatre à cinq ans.
- Les changements de gouvernement et le taux de roulement élevé des interlocuteurs gouvernementaux ont certes eu des répercussions sur l'exécution du programme, mais la mauvaise gestion des projets contribuait également aux retards.
- Le Bureau du Représentant ne s'efforçait pas de trouver des solutions pour résoudre ces problèmes. Pour les projets financés par un fonds fiduciaire unilatéral, il s'était dessaisi des contrôles relatifs à la sélection et à la supervision des prestataires de services et du personnel des projets au profit des interlocuteurs gouvernementaux.
- Les achats accusaient un retard, les prestataires ne fournissaient pas leurs services dans les délais impartis et les fonds non utilisés et retournés aux donateurs s'élevaient à 0,2 million d'USD en 2018.
- Le Bureau du Représentant ne consignait pas le temps passé par le personnel sur différents projets, ce qui ne lui permettait pas de répartir les fonds judicieusement et lui faisait courir le risque de devoir rembourser aux donateurs les sommes correspondant à des dépenses inéligibles.
- Des données et des rapports financiers détaillés dépassant le cadre des accords relatifs aux projets étaient transmis aux interlocuteurs gouvernementaux, sans autorisation ni certification de la part de la Division des finances.
- Le Bureau du Représentant n'avait pas établi de mécanisme permettant de recevoir et de traiter les plaintes relatives à des infractions présumées aux normes environnementales et sociales de la FAO.

108. Le rapport de vérification contenait 17 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en décembre 2020 au plus tard.

### **AUD 1719 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Chine**

109. Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué une vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Chine pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 mars 2019.

110. Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général estimait que **quelques améliorations** étaient nécessaires dans plusieurs domaines: programme et activités de plaidoyer dans le pays, gouvernance et administration, et activités sur le terrain.

#### **Programme et activités de plaidoyer dans le pays:**

- La FAO était largement reconnue comme l'un des organismes chefs de file des Nations Unies dans le pays, en ce que ses activités de plaidoyer et de partage d'informations étaient efficaces et visibles dans les domaines de l'innovation agricole, de la réduction de la pauvreté et de la santé publique.
- Les interlocuteurs gouvernementaux appréciaient le fait que les CPP de la FAO étaient en accord avec les priorités de développement nationales et avec le rôle et les résultats du Bureau du Représentant s'agissant de la mise en œuvre du programme.
- Le Bureau du Représentant se montrait volontariste pour ce qui était de trouver d'autres sources de financement, notamment en nouant des partenariats avec l'État, la société civile et le secteur privé, et obtenait de bons résultats dans ce domaine.
- La fermeture attendue du programme du Centre d'urgence pour la lutte contre les maladies animales transfrontières en Chine allait créer un manque en matière d'expertise de la santé animale au Bureau du Représentant.
- Le Bureau du Représentant a surévalué de 21,8 millions d'USD les ressources disponibles au démarrage du CPP 2016-2020, et les informations relatives aux résultats du CPP et aux

réalisations en matière de mobilisation de ressources qui figuraient dans le rapport annuel 2018 étaient incohérentes.

- Le Bureau du Représentant ne respectait pas les normes minimales pour ce qui était de l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans ses activités. Il consacrait seulement un pour cent de son budget total à des projets prenant en compte la parité hommes-femmes, alors que la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes fixe le seuil minimal à 30 pour cent.

#### Gouvernance et administration:

- Le Bureau du Représentant avait mis en place une structure de gouvernance et d'administration claire. Cependant, ses capacités en matière de mise en œuvre et de suivi des projets pâtissaient du taux de roulement élevé des ressources humaines hors personnel.
- S'agissant des 41 points de contrôle figurant dans le questionnaire sur les contrôles internes, le Bureau de l'Inspecteur général rejoignait l'autoévaluation du Bureau du Représentant sur le fait que 35 points étaient pleinement appliqués, que cinq étaient appliqués partiellement et qu'un n'était pas applicable.
- L'unité d'administration conservait des documents justificatifs en bonne et due forme qui prouvaient que la gestion des ressources humaines et des achats était concurrentielle et transparente.
- Le Bureau du Représentant avait conscience de l'importance de la gestion des risques et gérait activement les principaux risques identifiés, dans la limite de ses capacités et de ses ressources.
- Le Bureau de l'Inspecteur général a relevé plusieurs points à améliorer: mettre en place des mécanismes de signalement confidentiel permettant de traiter les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles et les faire connaître; faire suivre par tous les membres du personnel les formations obligatoires; payer dans les délais les prestataires de services titulaires d'une lettre d'accord et entrer les informations bancaires des fournisseurs dans le système de l'Organisation.

#### Activités sur le terrain:

- Globalement, le Bureau du Représentant respectait les exigences du cycle des projets de la FAO en matière de formulation, de mise en œuvre et d'établissement de rapports.
- S'agissant de la formulation des projets, le Ministère responsable du financement du FEM en Chine jugeait la FAO lente en raison de ses capacités limitées et des procédures de contrôle interne approfondies qui s'appliquaient aux projets délégués à des partenaires d'exécution.
- Les retards accusés auparavant au démarrage des projets appartenant au portefeuille du FEM avaient été éliminés et l'exécution des projets s'était améliorée.
- Pour l'un des projets examinés, le Bureau de l'Inspecteur général estimait que le risque relatif à l'exécution était élevé car le partenaire de mise en œuvre ne disposait pas de capacités suffisantes en matière de gestion de projet. Par ailleurs, le cabinet de vérification externe engagé par la FAO a constaté que les dépenses inéligibles représentaient 28 pour cent des dépenses totales communiquées par le partenaire d'exécution en 2018 et avait émis une opinion avec réserve sur les états financiers.
- Compte tenu de ses ressources limitées et du taux de roulement élevé du personnel affecté aux projets, le Bureau du Représentant avait des difficultés à pérenniser les améliorations apportées à la mise en œuvre des projets.
- Comme il se devait, le personnel de projet suivait les résultats des projets et établissait des rapports à ce sujet. Cependant, le Bureau du Représentant ne disposait pas de personnel chargé spécifiquement du suivi et de l'évaluation qui puisse vérifier ces résultats en toute indépendance.

- Il y avait également d'autres points à améliorer, notamment la mise en place d'un mécanisme de traitement des plaintes qui permettrait aux bénéficiaires des projets et aux populations concernées de signaler des violations présumées des garanties environnementales et sociales.

111. Le rapport de vérification contenait neuf mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre. Celui-ci s'est engagé à appliquer toutes ces mesures en juillet 2020 au plus tard.

## **Vérification conjointe avec d'autres services de vérification interne du système des Nations Unies**

### **AUD 0119 – Vérification conjointe de l'initiative Unis dans l'action en Papouasie-Nouvelle-Guinée**

112. Les services de vérification interne de six entités des Nations Unies (FAO, Organisation internationale pour les migrations [OIM], Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD], Fonds des Nations Unies pour la population [FNUAP], Fonds des Nations Unies pour l'enfance [UNICEF] et Organisation mondiale de la Santé [OMS]) ont réalisé une vérification conjointe de l'initiative Unis dans l'action en Papouasie-Nouvelle-Guinée.

113. La vérification a été menée conformément au cadre d'audit interne conjoint des activités communes des organismes des Nations Unies.

114. Le but était de fournir des assurances raisonnables que des processus adéquats et efficaces de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle étaient en place de sorte que les objectifs de l'initiative Unis dans l'action puissent être atteints. Les principaux résultats sont résumés ci-dessous.

115. En Papouasie-Nouvelle-Guinée, les Nations Unies étaient confrontées à plusieurs risques externes susceptibles de compromettre l'exécution du programme Unis dans l'action.

116. L'équipe de pays des Nations Unies a signalé que l'environnement de travail en Papouasie-Nouvelle-Guinée était extrêmement difficile et que la capacité de l'État de fournir des services de base sur l'ensemble du territoire était restreinte par une forte dissémination de la population, des infrastructures vieillissantes, des ressources humaines limitées, le coût élevé de la logistique et des conflits tribaux.

117. La corruption, la criminalité et l'insécurité avaient également des répercussions sur l'environnement de travail.

118. Les enjeux humanitaires étaient notamment liés au séisme de février 2018.

119. En dépit de ces difficultés, des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle avaient été mis en place et fonctionnaient efficacement dans un certain nombre de domaines.

120. L'équipe de pays des Nations Unies a réagi avec diligence au séisme de février 2018 et a levé 9,2 millions d'USD en quatre semaines. Son approche collégiale a permis une coordination efficace de l'intervention humanitaire des Nations Unies dans cette situation d'urgence de grande ampleur.

121. Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2018-2022 était aligné sur les plans nationaux et avait été élaboré à l'issue de consultations approfondies et vastes avec les ministères, les organisations de la société civile et les partenaires de développement essentiels.

122. Le cadre de résultats 2018-2022 prévoyait quatre groupes affectés aux résultats prioritaires, contre 10 équipes spéciales sectorielles dans le Programme-cadre précédent. Cela conférait davantage

de souplesse s'agissant de l'intégration des programmes autour des éléments clés des ODD convenus au niveau mondial, à savoir les populations, la planète, la paix et la prospérité.

123. La vérification a montré que les contrôles relatifs aux communications conjointes étaient généralement en place et fonctionnaient bien.

124. L'équipe chargée de l'évaluation conjointe a recensé un certain nombre de domaines dans lesquels il était nécessaire de prendre des mesures supplémentaires pour mieux gérer les risques afférents à l'initiative Unis dans l'action en Papouasie-Nouvelle-Guinée. Le rapport contenait 27 recommandations, dont sept jugées hautement prioritaires.