



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 soixante-quinzième session**

**Rome, 18-22 mars 2019**

**Rapport annuel de l'Inspecteur général 2018**

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

**M. Thierry Rajaobelina**  
**Inspecteur général, Bureau de l'Inspecteur général**  
**Tél.: +39 06 5705 4884**

*Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)*



## RÉSUMÉ ET OBSERVATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

- L'Inspecteur général a le plaisir de soumettre au Comité financier son rapport annuel au Directeur général pour l'année 2018. Ce rapport contient des informations sur les travaux de vérification, d'enquête et d'inspection, et sur la gestion interne du Bureau de l'Inspecteur général en 2018.
- Depuis 2010, les activités de vérification du Bureau reposent sur un plan à évolution continue dont l'objectif est de faire en sorte que la gestion de tous les risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée, tels qu'ils figurent dans le registre des risques mis à jour par le Bureau, soit examinée selon un cycle défini (actuellement de trois exercices biennaux compte tenu des ressources dont dispose le Bureau), et ce de manière indépendante et en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO. Le Bureau de l'Inspecteur général enquête dans les meilleurs délais sur la base des signalements et des plaintes pour fraude, corruption, harcèlement (y compris sexuel), abus de pouvoir et autres fautes.
- Le rapport annuel fournit des informations détaillées sur les résultats des vérifications et du travail d'enquête menés par le Bureau en 2018. Ces résultats sont en accord avec les constatations effectuées par le Bureau l'année précédente. Le Bureau estime que les mesures prises en 2018 dans le cadre du processus de transformation de la FAO ont été positives et que l'Organisation est globalement plus axée sur les résultats, plus consciente des risques et plus transparente. En même temps, les éléments relevés par le Bureau en 2018 indiquent qu'il reste d'importants problèmes à résoudre dans un certain nombre de domaines essentiels à la durabilité de la transformation de l'Organisation et à l'obtention de gains d'efficacité.

### *Observations du Directeur général*

- Le Directeur général se félicite du travail de vérification, d'enquête et d'inspection que le Bureau a accompli, ainsi que des avis sur les politiques qu'il a donnés, qui ont contribué à la gestion et à la gouvernance de l'Organisation.
- Les hauts dirigeants de l'Organisation sont tenus de veiller à ce que la mise en œuvre des recommandations convenues du Bureau soit adaptée, laquelle fait l'objet d'un examen périodique au cours de l'année ainsi qu'en fin d'année. Il s'agit notamment des recommandations concernant les domaines importants examinés par le Bureau en 2018. Conformément à la demande émise par le Comité financier à sa cent quarante-huitième session, la direction a le plaisir d'indiquer que les recommandations sur les risques élevés qui sont en suspens de longue date et qui étaient présentées par le passé en annexe au Rapport annuel de l'Inspecteur général, ont été traitées. D'autres informations seront apportées par les représentants de la direction à la cent soixante-quatorzième session du Comité financier, et l'état d'avancement des mesures prises pour appliquer les recommandations sera présenté dans les rapports d'activité périodiques du Bureau soumis au Directeur général.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à prendre note du Rapport annuel de l'Inspecteur général 2018.

Projet d'avis

**Le Comité financier:**

- **s'est félicité de la qualité du rapport et de l'analyse des questions présentées, qui couvraient l'éventail complet des responsabilités du Bureau de l'Inspecteur général, notant que les activités exposées étaient particulièrement pertinentes et offraient un bon outil pour la gestion et la gouvernance de l'Organisation;**
- **a constaté avec satisfaction la bonne coopération et la convergence des points de vue sur les questions de contrôle interne entre le Bureau de l'Inspecteur général et la direction, ainsi que les mesures prises pour favoriser la mise en œuvre des améliorations du contrôle, à savoir l'adoption de mesures convenues dont la mise en œuvre doit faire l'objet d'un suivi régulier, et a préconisé de poursuivre sur cette voie;**
- **a pris note des systèmes d'action auxquels la FAO a recours lorsqu'une enquête du Bureau de l'Inspecteur général aboutit à des conclusions défavorables;**
- **s'est réjoui de la réaction positive du Directeur général au rapport.**

## Bureau de l'Inspecteur général

### Rapport annuel

2018

### Points saillants

Le présent rapport fait le point sur les activités menées par le Bureau de l'Inspecteur général (dénommé ci-après le Bureau) de la FAO en 2018.

Le Bureau assure le contrôle des programmes et des opérations de l'Organisation au moyen de vérifications internes, d'enquêtes et d'activités connexes, conformément au mandat énoncé dans sa Charte.

Depuis 2010, les activités de vérification du Bureau reposent sur un plan à évolution continue dont l'objectif est de faire en sorte que la gestion des risques majeurs auxquels l'Organisation est exposée, tels qu'ils figurent dans le registre des risques mis à jour par le Bureau, soit examinée de manière indépendante selon un cycle défini (actuellement de trois exercices biennaux), en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes de la FAO.

Les vérifications formelles effectuées en 2018 ont notamment porté sur les domaines suivants:

- Gestion de l'inspection des achats;
- Recrutement du personnel du cadre organique;
- Gestion de la sécurité;
- Protection des données et respect de la vie privée;
- Préparation aux objectifs de développement durable (ODD);
- Thèmes transversaux (intégration systématique de la nutrition et des considérations de parité hommes-femmes dans les bureaux décentralisés);
- Projet relatif au Système statistique opérationnel de la FAO;
- Questions liées au harcèlement, à l'exploitation et aux atteintes sexuels.

Comme les années précédentes, une grande partie des activités du Bureau a été consacrée aux opérations sur le terrain et aux interventions d'urgence, en raison de la forte exposition aux risques que celles-ci entraînent pour l'Organisation. Ces vérifications sont effectuées dans le cadre de l'examen périodique du réseau de bureaux décentralisés de la FAO. En outre, un rapport récapitulatif sur les programmes et les opérations a été élaboré afin de soulever les questions à résoudre à l'échelle de l'Organisation et de trouver des solutions aux problèmes qui se posent au niveau de chaque bureau de pays. Certaines vérifications prévues dans le plan de travail pour 2018 étaient encore en cours à la fin de l'année et ont été achevées au début de 2019.

En 2018, le Bureau a établi 27 rapports et six notes découlant de son travail de vérification ainsi qu'un rapport sur un examen préventif d'intégrité destinés à différentes unités opérationnelles de la FAO. Les rapports de vérification ont permis d'adresser à la direction – qui les a toutes acceptées – 271 mesures convenues visant à renforcer la gestion des risques, les procédures de contrôle interne et les processus de gouvernance de l'Organisation.

Le Bureau a classé 94 dossiers d'enquête (55 affaires et 39 consultations) et a établi 15 rapports d'inspection et neuf notes (ces dernières concernent divers sujets afférents aux demandes d'assistance et d'avis sur des questions qui ne relèvent pas d'une enquête complète). Il continue de travailler en collaboration avec la direction afin de renforcer certains éléments du cadre d'intégrité de l'Organisation.

Le rapport annuel fournit d'autres informations sur les résultats des vérifications internes et des activités d'enquête menées par le Bureau en 2018. Ce dernier constate que les mesures mises en œuvre en 2018 dans le cadre des initiatives actuelles de transformation de la FAO ont été positives et que l'Organisation est globalement plus axée sur les résultats, plus consciente des risques et plus transparente. D'autres améliorations ont été apportées au cadre d'intégrité de la FAO, et la direction a bien tenu compte des résultats des enquêtes menées sur des cas de faute de membres du personnel ou de tiers.

En même temps, les vérifications menées par le Bureau en 2018 et la suite donnée aux rapports précédents indiquent qu'il reste d'importants problèmes à résoudre dans un certain nombre de domaines essentiels à la durabilité de l'Organisation et à l'obtention de gains d'efficacité (voir la synthèse au paragraphe 10, «Risques pour la FAO et évolutions dans ce domaine»).

En janvier 2019, un poste de fonctionnaire du cadre organique était vacant au Bureau; il sera pourvu en mars. Compte tenu des ressources financières limitées dont il dispose pour couvrir les frais de voyage et rémunérer des consultants externes, avec un budget équivalent à moins d'un tiers des dépenses antérieures, le Bureau risque de ne pas pouvoir exécuter son plan de travail, y compris le traitement de plaintes spécifiques.

Le Bureau tient à adresser ses sincères remerciements aux fonctionnaires de tous niveaux et aux membres de la direction qu'il a contactés dans le cadre de ses travaux, pour leur soutien et le caractère constructif de leurs réponses, pour leur collaboration et l'aide fournie tout au long de l'année, et ce malgré la charge de travail et les lourdes responsabilités dont ceux-ci doivent s'acquitter.

## Bureau de l'Inspecteur général

### Rapport annuel 2018

#### Table des matières

	Paragrapes
I. Introduction.....	1
II. Mandat et mission.....	2-7
III. Déclaration d'indépendance.....	8
IV. Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau.....	9
V. Risques pour la FAO et évolutions dans ce domaine.....	10-11
VI. Mise en œuvre du Plan de vérification fondé sur les risques .....	12-19
VII. Recommandations ou mesures convenues, et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications internes.....	20-22
VIII. Enquêtes sur les cas de fraude et autres fautes.....	23-46
IX. Services consultatifs .....	47-52
X. Mise en œuvre de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'Inspecteur général.....	53-54
XI. Gestion des capacités internes et des activités du Bureau de l'Inspecteur général.....	55-65
XII. Maximisation du champ et harmonisation des activités de contrôle grâce à la coordination et à la collaboration avec d'autres organes de contrôle .....	66-81

## ANNEXES

Annexe A – Catégories de risques figurant au registre des risques du Bureau et indications quant à leur examen éventuel lors de vérifications pendant l'exercice biennal 2018-2019 et les précédents

Annexe B – Activités de vérification relatives aux bureaux décentralisés

Annexe C – Rapports publiés en 2018 au titre de la politique en matière de communication

Annexe D – Synthèse des résultats des rapports de vérification publiés en 2018

Annexe E – Organigramme du Bureau de l'Inspecteur général

Annexe F – Effectifs du Bureau de l'Inspecteur général

Annexe G – Indicateurs de performance clés du Bureau de l'Inspecteur général

Annexe H – Liste des sigles et acronymes

## I. Introduction

1. Le présent rapport au Directeur général fait le point sur les activités de contrôle menées par le Bureau de l'Inspecteur général (dénommé ci-après le Bureau) en 2018. Conformément aux modalités de contrôle de l'Organisation, il est également transmis au Comité de vérification et au Comité financier de la FAO. Il est ensuite mis à la disposition du grand public, qui peut le consulter sur le site web de l'Organisation.

## II. Mandat et mission

2. Le Bureau est responsable de la vérification interne, qui comprend notamment le suivi et l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne, de la gestion des risques, de la gestion financière et de l'utilisation des actifs de l'Organisation. Il est aussi chargé d'enquêter sur les allégations de faute impliquant des membres du personnel de l'Organisation, des partenaires opérationnels ou des fournisseurs dans le contexte des programmes de la FAO, et de procéder à des examens indépendants dans le cadre du mécanisme d'examen des plaintes prévu par la politique de l'Organisation en matière de mesures de protection environnementale et sociale. Le Bureau met à profit ses compétences en matière de vérification et d'enquête pour procéder à des inspections concernant des événements ou des activités spécifiques, et aider ainsi les fonctionnaires de haut niveau à prendre des décisions pertinentes. La Charte du Bureau de l'Inspecteur général fait l'objet de l'annexe A du Manuel administratif de la FAO (section 107).

3. Aux côtés du Bureau de l'évaluation, le Bureau de l'Inspecteur général procède à l'ensemble des contrôles internes de l'Organisation. Il travaille en collaboration avec le Commissaire aux comptes, qui assure un contrôle externe complémentaire.

4. Le Bureau fournit, au Directeur général et aux responsables des fonctions et programmes de l'Organisation, des analyses, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ces travaux sont aussi l'occasion de découvrir où et comment améliorer l'efficacité et l'économie des opérations tout en assurant un contrôle à un coût raisonnable. Le Bureau encourage également des initiatives visant à renforcer l'intégrité dans le cadre des opérations de la FAO et à faire en sorte que des mesures fermes soient prises lorsque des actes de corruption ou des pratiques frauduleuses sont observés.

5. Le Bureau a pour ambition d'apporter une valeur ajoutée à la FAO en exécutant son mandat avec professionnalisme, indépendance, intégrité, exigence et efficacité.

6. Le Bureau applique les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, publiées par l'Institut des auditeurs internes (IIA), un organisme international compétent en la matière. Dans ses enquêtes, il applique les Lignes directrices sur les enquêtes administratives internes de la FAO, qui reposent sur les Lignes directrices uniformes en matière d'enquête adoptées par la Conférence des enquêteurs internationaux du Système des Nations Unies et les institutions financières multilatérales. Ces deux séries de normes ont été adoptées par les services chargés des enquêtes et de la vérification des comptes dans l'ensemble du système des Nations Unies.

7. Le Comité de vérification de la FAO, composé d'experts en matière de vérification des comptes et/ou d'enquête, extérieurs à l'Organisation, communique au Directeur général et à l'Inspecteur général des avis indépendants sur l'efficacité des fonctions d'enquête et de vérification interne du Bureau, et notamment leur adéquation et leur qualité. Le mandat de ce Comité, qui a été examiné en 2018, fait l'objet de l'annexe C du Manuel administratif (section 146).

## III. Déclaration d'indépendance

8. Durant l'année 2018, le Bureau a conduit ses activités spécialisées en toute indépendance au sein de l'Organisation. Il a consulté la direction au moment de la planification des activités de

vérification, conformément aux règles établies, mais ses vérifications, ses enquêtes et ses activités connexes n'ont fait l'objet d'aucune restriction inacceptable.

#### IV. Rapports au Comité financier établis à la discrétion du Bureau

9. La Charte du Bureau prévoit que l'Inspecteur général peut, à sa discrétion, présenter au Comité financier un rapport de vérification ou un rapport sur toute autre question, accompagnés des observations du Directeur général et mis à la disposition des États Membres intéressés. Aucun rapport de ce type, autre que le rapport annuel, n'a été présenté en 2018.

#### V. Risques pour la FAO et évolutions dans ce domaine

10. En 2018, la FAO a fait progresser des initiatives visant à renforcer et à améliorer encore l'exécution et l'impact de ses programmes, en tenant compte des enseignements tirés des activités menées en 2017. Les activités conduites par le Bureau en 2018 ont fait ressortir des résultats positifs, mais aussi des défis à relever, comme décrit dans ce qui suit.

- **Gestion des achats:** En 2018, le Bureau s'est penché sur les achats de biens et a publié deux rapports concernant les politiques, processus et systèmes en la matière. Il a relevé plusieurs faiblesses, qui concernaient en particulier les procédures d'adjudication par courriel, la collecte et le suivi de données relatives aux achats et aux appels d'offres, et l'efficacité des inspections portant sur les biens achetés. Le Bureau est ravi de confirmer que la direction a déjà mis en œuvre certaines des mesures d'amélioration convenues avec lui. Cependant, à la fin de 2018, toutes les mesures et les recommandations convenues qui figuraient dans le rapport du Bureau AUD 2517 (Assistance technique pour l'achat de biens), publié en novembre 2017, demeuraient en suspens. Tel qu'indiqué dans le rapport annuel 2017, ce rapport de vérification contenait des recommandations cruciales concernant la qualité technique et l'adéquation des biens achetés.
- **Gestion de la continuité des opérations:** Le Bureau a évalué les progrès accomplis par la FAO dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de gestion de la continuité des opérations à l'échelle de l'Organisation depuis le dernier rapport de vérification publié dans ce domaine en 2010. Il a conclu que, malgré des avancées considérables, la FAO ne disposait pas encore d'un programme de gestion de la continuité des opérations pleinement fonctionnel. Elle se trouverait par conséquent dans une situation délicate en cas d'imprévu.
- **Gestion du recrutement:** Un examen des politiques et des procédures de la FAO en matière de recrutement et d'intégration de personnel du cadre organique à des postes relevant du Programme ordinaire conduit entre septembre 2016 et août 2017 a permis de constater de nombreuses bonnes pratiques, notamment l'élaboration et la standardisation de profils d'emploi types, la composition et l'efficacité des comités de sélection du personnel du cadre organique, et le rôle renforcé du Bureau des ressources humaines à l'appui d'une cohérence accrue du processus. Les processus de recrutement ordinaires aboutissaient le plus souvent à l'embauche de candidats compétents au plan technique, dans le respect des objectifs de recrutement et des principes directeurs (répartition géographique et équilibre hommes-femmes). Toutefois, certains cadres hiérarchiques responsables du recrutement ont indiqué que, dans la majorité des cas, le candidat nommé n'était pas la personne considérée comme la mieux adaptée au poste selon le Comité de sélection, ce qui avait une incidence sur les capacités techniques des unités concernées. Certaines étapes de la procédure ordinaire de recrutement et d'intégration, comme les directives relatives aux méthodes d'évaluation, la signature des rapports des comités de sélection et les vérifications des références, présentaient une marge de progression. Les pratiques de nomination par l'intermédiaire du fichier de candidats, qui concernaient la majorité des embauches sur la période considérée, comportaient



également d'importantes faiblesses qui limitaient la concurrence pour les postes et ne permettaient pas toujours de choisir la personne la mieux adaptée au plan technique.

- **Préparation aux objectifs de développement durable:** Le Bureau était d'avis que le niveau de maturité global de l'appui fourni aux pays par la FAO aux fins de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (dénommé ci-après le Programme 2030) s'établissait à 2 sur 4. La FAO a défini le rôle et les responsabilités associés aux ODD, a évalué ses ressources humaines et les capacités nécessaires pour aider les États Membres, et a élaboré une approche en cohérence avec son Cadre stratégique en vue de faire avancer la réalisation des ODD. Elle a également accompli des progrès non négligeables pour ce qui est d'inciter les États Membres à adopter les ODD et les indicateurs correspondants, et a globalement aligné ses travaux sur le Programme 2030. Néanmoins, afin d'acquérir davantage de maturité en matière de préparation aux ODD, la FAO doit: i) définir et mieux hiérarchiser ses missions principales dans le domaine de la mise en œuvre des ODD aux niveaux national, régional et mondial et ii) réaliser une évaluation complète des besoins et analyser les écarts entre son rôle attendu et ses capacités actuelles afin de mettre en relation les attentes avec les capacités de mise en œuvre, les ressources humaines et financières ainsi que les partenariats.
- **Thèmes transversaux (intégration systématique de la nutrition et des considérations de parité hommes-femmes dans les bureaux décentralisés):** En 2018, le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à un examen qui portait sur l'intégration de la nutrition au sein de la FAO, l'objectif principal étant d'évaluer la pertinence et l'efficacité des mécanismes créés par la Division de la nutrition et des systèmes alimentaires dans ce domaine, après que la nutrition a été incluse parmi les thèmes transversaux du Cadre stratégique de l'Organisation. Le Bureau prend acte des travaux menés par la Division de la nutrition et des systèmes alimentaires à l'appui de l'intégration systématique de la nutrition pendant le dernier exercice biennal. Néanmoins, il encourage la Division à renforcer son rôle et sa visibilité pour ce qui est de diriger et de promouvoir l'intégration de la nutrition, notamment à actualiser la stratégie relative à la nutrition, élaborer un plan de mise en œuvre, formuler un plan de communication et de formation destiné à promouvoir encore davantage l'intégration de la nutrition, et accroître la collaboration des bureaux décentralisés et des équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques avec les parties intéressées. S'agissant de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes, toutes les vérifications internes réalisées dans des bureaux décentralisés ont porté notamment sur ce thème et les rapports de vérification comprenaient plusieurs mesures convenues en vue d'améliorer la situation dans ce domaine. Au titre de six des 11 vérifications effectuées en 2018 (54 pour cent), le Bureau a estimé que les contrôles et les mesures prises aux fins de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes n'étaient pas satisfaisants ou nécessitaient des améliorations importantes. Cela s'expliquait essentiellement par les capacités insuffisantes des bureaux décentralisés. Dans certains bureaux, par exemple, aucun point de contact chargé des questions de parité hommes-femmes n'avait été nommé ou alors celui-ci n'était pas formé ou en mesure de consacrer assez de temps à aider le Représentant de la FAO dans ses activités sur ce thème car il avait d'autres priorités opérationnelles.
- **Protection des données et respect de la vie privée:** Le Bureau a analysé les dispositions de la FAO en matière de gouvernance dans le domaine de la protection des données et du respect de la vie privée à l'aune des pratiques optimales et des politiques en vigueur dans d'autres entités des Nations Unies, et a évalué les contrôles existants. Il a conclu que l'état actuel des contrôles portant sur la collecte de données, le traitement, les droits d'accès, la conservation, le stockage et la suppression appelait des améliorations importantes. Plus particulièrement, la FAO n'a pas mis au point de classification exhaustive des données qu'elle collecte, stocke et gère, et il n'existe pas de contrôles structurés dans les domaines à haut risque, comme celui

des données sensibles, personnelles ou confidentielles, y compris les données relatives à des bénéficiaires.

- **Projet relatif au Système statistique opérationnel de la FAO:** Ce projet, qui a démarré en 2010, a engendré des dépenses totales qui s'élevaient à quatre millions d'USD en septembre 2018 (dont 2,3 millions, 1,4 million et 0,34 million au titre des phases I, II et III, respectivement). La vérification a fait apparaître des insuffisances en matière de gouvernance, de cadrage, de chiffrage, de planification, de mise en œuvre et d'assurance qualité pour les phases I et II. Après l'achèvement des phases I et II, et le démarrage officiel de la phase III, l'objectif fondamental consistant à élaborer un nouveau système opérationnel à l'appui des processus statistiques de l'Organisation n'a pas été totalement atteint. Il y a plusieurs raisons à cela: les changements apportés au champ d'application et au plan de mise en œuvre du projet, le déblocage tardif des fonds et le taux de renouvellement élevé du personnel. Il convient d'appliquer de toute urgence les enseignements tirés de la mise en œuvre des phases I et II au cadrage et à l'élaboration du plan de mise en œuvre de la phase III.
- **Questions liées au harcèlement, à l'exploitation et aux atteintes sexuelles:** Le Bureau de l'Inspecteur général a contribué activement au Plan d'action de la FAO pour la prévention de l'exploitation, des atteintes et du harcèlement sexuels. Plus particulièrement, il était chargé d'accroître les capacités de permanence/d'assistance téléphonique, de fournir des données statistiques annuelles sur les cas de harcèlement sexuel et de renforcer les capacités d'enquête en son sein. S'agissant des capacités de permanence/d'assistance téléphonique, le Bureau est encore en consultation avec des entités sœurs au sujet des solutions possibles pour que l'Organisation tienne, en 2019, sa promesse d'apporter des améliorations dans ce domaine. Des données statistiques ont été communiquées et le Bureau a entretenu des contacts avec les bureaux pertinents afin de veiller à la collecte de données exhaustives. Il a renforcé ses capacités d'investigation en juillet 2018 en intégrant un enquêteur supplémentaire de classe P-3. Son engagement a été particulièrement notable en matière de sensibilisation: présence actualisée sur l'Intranet, contributions importantes et concrètes à la vidéo de trois minutes de la FAO sur le harcèlement sexuel, au cours en ligne «Travailler en harmonie» (qui couvre toutes les questions liées au harcèlement sexuel) et à un cours en ligne sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles (qui doit être lancé au début de 2019). Le Bureau a prêté un appui à la participation de la FAO au groupe de travail spécial du Conseil des chefs de secrétariat (CCS) sur le harcèlement, l'exploitation et les atteintes sexuelles.
- **Gestion des bureaux de pays:** Globalement, les vérifications qui ont concerné les bureaux de pays en 2018 ont mis en évidence un affaiblissement du système de contrôle interne par rapport à 2017 dans les domaines suivants: i) programme et activités de plaidoyer dans le pays, ii) gouvernance et obligation de rendre compte et iii) programme et activités de terrain. En effet, le poste de Représentant de la FAO était vacant dans quatre des 11 pays<sup>1</sup> ayant fait l'objet d'une vérification en 2018 et il n'existait pas dans un pays. En outre, dans un pays, le poste clé d'Assistant du Représentant de la FAO en charge du programme était vacant de longue date et personne n'en assurait l'intérim. L'absence de Représentant ou d'Assistant du Représentant de la FAO affaiblissait la structure de gouvernance des bureaux décentralisés, d'où des lacunes en matière de contrôle interne comme indiqué ci-dessous.
  - S'agissant **du programme et des activités de plaidoyer dans le pays**, 73 pour cent des 11 vérifications de bureaux décentralisés achevées en 2018 aboutissaient à la conclusion que les résultats étaient satisfaisants ou nécessitaient quelques améliorations, contre 91 pour cent des 11 vérifications complètes effectuées en 2017. Les principaux domaines

---

<sup>1</sup> Il est fait référence ici aux 11 vérifications achevées dans des bureaux de pays en 2018; les vérifications réalisées par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et les quatre vérifications en cours qui seront reportées sur 2019 ne sont pas prises en compte.

présentant des marges de progression étaient: la mobilisation de ressources, le suivi de la mise en œuvre des cadres de programmation par pays (CPP) et l'établissement de rapports à ce sujet, la stratégie et les plans d'action en matière de plaidoyer et de communication, et l'intégration des considérations de parité hommes-femmes. La cause profonde de ces lacunes était l'absence de Représentant de la FAO pour plaider et communiquer au nom de l'Organisation face au Gouvernement hôte, aux entités des Nations Unies dans le pays, aux partenaires de développement, aux médias nationaux et aux autres parties intéressées.

- S'agissant de la gouvernance et de l'obligation de rendre compte, 45 pour cent des vérifications achevées en 2018 aboutissaient à la conclusion que les résultats étaient satisfaisants ou que quelques améliorations étaient nécessaires, contre 64 pour cent des vérifications effectuées en 2017. Plusieurs problèmes ont été mis en évidence, notamment le manque de clarté des lignes hiérarchiques et une distinction insuffisante entre les différentes responsabilités, et le fait que les décisions de recrutement et la base salariale n'étaient pas motivées comme il se devait. Leurs principales causes étaient l'absence de structure de gouvernance forte, un environnement de contrôle interne faible dans lequel les examens privilégiaient indûment la forme au détriment du fond et la dépendance vis-à-vis des ressources humaines hors personnel, qui assurent des fonctions d'appui auxquelles elles n'ont pas été véritablement formées.
- S'agissant du programme et des activités de terrain, 45 pour cent des vérifications achevées en 2018 aboutissaient à la conclusion que les résultats étaient satisfaisants ou que quelques améliorations étaient nécessaires, contre 82 pour cent des vérifications effectuées en 2017. Les problèmes les plus importants étaient les retards dans la mise en œuvre des projets et les achats, une gestion inefficace des protocoles d'accord, les informations insuffisantes sur l'avancée des projets et l'absence de mécanismes de dépôt de plainte à la disposition des bénéficiaires. Les principales causes étaient la faiblesse de la structure de gouvernance des projets, l'absence de planification des achats, une fonction indépendante de suivi et d'évaluation faible voire inexistante, ainsi que le manque d'indications relatives à la création de mécanismes de dépôt de plainte et le degré de priorité insuffisant accordé à cette question.

11. La direction de la FAO est consciente des carences susmentionnées et de l'existence, dans les précédents rapports, de plusieurs mesures convenues qui sont essentielles pour y remédier.

## **VI. Mise en œuvre du Plan de vérification fondé sur les risques**

### *Approche en matière de planification*

12. Pour choisir ses activités, le Bureau de l'Inspecteur général applique une stratégie de planification axée sur l'analyse des risques. Les risques sont recensés et regroupés dans des catégories pouvant faire l'objet d'une vérification (généralement des processus, des fonctions ou des lieux) et reflétant différents aspects de la mise en œuvre par la FAO de ses programmes et opérations et de sa gestion des risques connexes. Cette approche fournit une base plus systématique à l'établissement des priorités de vérification interne. L'objectif est de faire en sorte que les principales catégories de risques élevés de l'Organisation soient gérées collectivement par le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes, et qu'elles fassent l'objet d'un examen indépendant selon un cycle défini. Dans certains cas, les risques sont examinés sur une base annuelle, dans d'autres sur un ou plusieurs exercices biennaux, l'objectif étant de couvrir l'ensemble des risques majeurs pour l'Organisation sur un cycle de trois exercices biennaux. Compte tenu de la nature dynamique des risques auxquels l'Organisation est confrontée, le Bureau applique un plan d'examen à horizon mobile qui est mis à jour chaque année, puis revu de façon plus complète pour chaque exercice biennal. En couvrant les risques qui ne sont pas pris en compte par les autres fonctions de contrôle, le Bureau donne des assurances concernant la mise en œuvre des mesures de gestion des risques, ainsi que des indications sur la meilleure façon d'améliorer ces mesures.

13. En 2018, les activités de vérification interne du Bureau visaient à compléter les examens proposés dans la première version de son Plan de vérification fondé sur les risques, établi pour 2018-2019. Ce Plan avait été élaboré au début de 2018 en tenant compte des éléments d'information communiqués par la direction et le Comité de vérification de la FAO, puis avait été convenu avec le Directeur général. Les priorités du Plan ont été réévaluées régulièrement en 2018 et ajustées en tant que de besoin. Le Plan s'appuie sur un registre des risques, dressé initialement en 2009 et actualisé régulièrement de façon à prendre en considération les risques nouveaux et l'évolution des priorités en matière de risques. Au fil des mises à jour, certains risques ont vu leur niveau de priorité relevé ou abaissé et d'autres ont été retirés ou ajoutés pour tenir compte de l'apparition de nouveaux risques, de mesures prises par la direction ou de nouvelles informations disponibles. La mise en œuvre du Plan de vérification fait l'objet d'un suivi dont il est rendu compte dans des rapports d'activité périodiques présentés au Directeur général. Elle est également suivie par le Comité de vérification interne, qui se réunit trois fois par an. La réalisation des examens portant sur les risques définis dans le Plan demeure en outre l'un des indicateurs de performance clés du Bureau (plus de détails à l'annexe G).

14. Au 31 décembre 2018, la version actualisée du registre des risques axé sur les fonctions comptait 57 catégories de risques élevés, dont une relevait du Bureau de l'évaluation et quatre étaient gérées activement par la direction de sorte que les vérifications internes ne soient pas considérées comme une activité à valeur ajoutée. Sur les 52 catégories restantes, 25 devaient faire l'objet d'examens prévus dans le Plan de vérification fondé sur les risques 2018-2019, 11 avaient été contrôlées au cours des deux derniers exercices biennaux et 16 seront étudiées en vue de leur inclusion éventuelle dans le prochain cycle de planification du Bureau de l'Inspecteur général, y compris celles dont l'examen devait avoir lieu en 2018-2019 mais a été reporté à 2020-2021 (voir le plan de mise en œuvre ci-dessous).

15. À mesure que la gestion des risques de l'Organisation mûrira dans le cadre du projet qui y est consacré, le Bureau modifiera son approche, en utilisant les résultats des autoévaluations des risques entreprises par la direction et de sa propre analyse spécialisée pour ajuster et établir ses futurs plans de vérification fondés sur les risques.

#### *Plan de mise en œuvre*

16. À la fin de 2018, le Bureau de l'Inspecteur général a accompli des missions qui concernaient 11 des 25 catégories de risques élevés inscrites dans le Plan de vérification fondé sur les risques (y compris huit risques qui sont régulièrement évalués dans le cadre des vérifications relatives aux bureaux décentralisés); d'autres étaient en cours (cycle de projet, sécurité informatique) et portaient sur cinq risques élevés supplémentaires. Il est prévu que les neuf derniers risques élevés (politique de recouvrement des coûts, projets liés aux dépenses d'équipement, Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels, gestion des ressources humaines hors personnel, planification des activités inscrites au Programme de travail et budget [PTB] et Déclaration relative au contrôle interne, entre autres) fassent l'objet d'une vérification en 2019. Deux catégories de risques élevés incluses initialement dans le plan 2018-2019 (assurance et sécurité sur le terrain) ont été reportées à 2020-2021 à la demande motivée de la direction ou au profit de priorités concurrentes.

17. Le Bureau de l'Inspecteur général a continué de consacrer des ressources importantes à l'examen des activités de terrain, sur le plan i) de la gouvernance, de l'obligation de rendre compte et des systèmes de contrôle interne et ii) des programmes et des activités. Il a mené des missions de vérification auprès de 16 bureaux décentralisés durant l'année 2018. À titre d'objectif secondaire, il entend examiner tous les bureaux décentralisés importants au moins une fois tous les trois exercices biennaux, et les bureaux les plus grands ou ceux qui auront obtenu des résultats insatisfaisants, à une fréquence plus rapprochée encore. Cependant, faute de ressources suffisantes, en particulier en 2018, où 131 semaines de travail ont été perdues du fait de vacances de poste, cet objectif n'a pas pu être pleinement atteint. Ce résultat n'a été compensé qu'en partie par les examens dont étaient chargés le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes (voir l'annexe B).

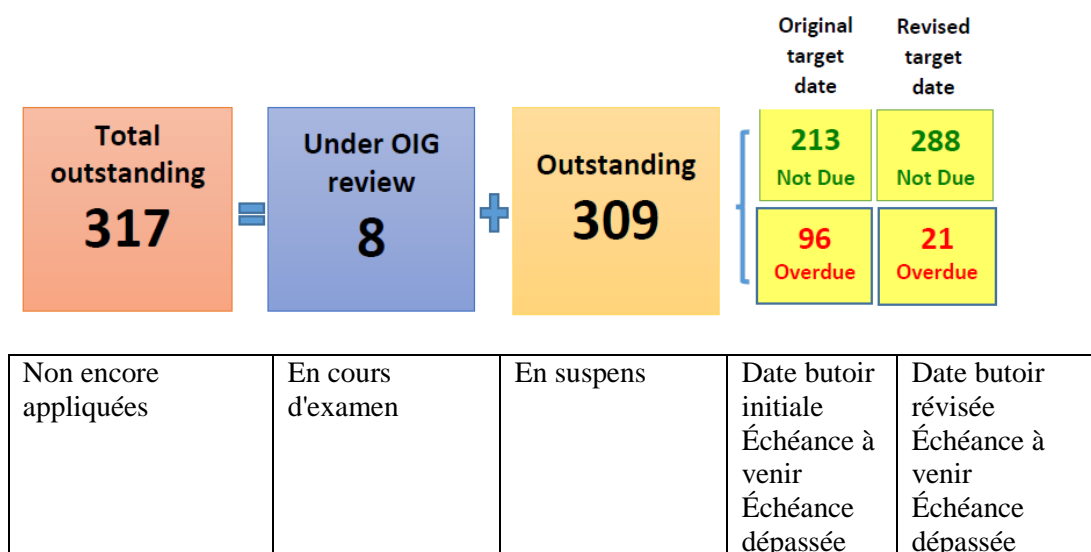
18. En 2018, le Bureau de l'Inspecteur général a publié 36 rapports de vérification, d'inspection et consultatifs et notes, dont 13 concernent des vérifications relatives à des bureaux décentralisés. Ces rapports ont fourni des assurances et des avis à la direction. Une synthèse des rapports de vérification publiés en 2018 figure à l'annexe D. Seuls deux postes étaient vacants au Bureau à la fin de 2018. Néanmoins, cette entité a connu un renouvellement important de son personnel au cours de l'année, ce qui explique que beaucoup de missions aient été reportées, y compris trois missions concernant des risques élevés qui ne débiteront qu'en 2019.

19. En 2018, les rapports de vérification publiés contenaient 271 recommandations ou mesures convenues applicables à différents niveaux en vue de renforcer la gestion des risques, les contrôles internes et la gouvernance au sein de l'Organisation.

## VII. Recommandations ou mesures convenues, et résolution des problèmes mis en évidence par les vérifications internes

20. Comme l'illustre la figure 1 ci-dessous, il y avait 317 recommandations non encore appliquées au 31 décembre 2018 (contre 269 au 31 décembre 2017), dont moins de 10 pour cent concernaient un risque élevé. La date butoir pour l'application de chacune des recommandations a été fixée par la direction au moment de la publication des rapports de vérification. Dans certains cas, la direction l'a modifiée par la suite lorsqu'elle estimait qu'il ne serait pas possible de respecter le délai prévu initialement. Le nombre de recommandations accusant un retard, au 31 décembre 2018, par rapport à leur date butoir initiale ou à leur date butoir révisée est indiqué ci-dessous.

Figure 1. Recommandations non encore appliquées aux dates butoirs initiale et révisée



21. L'élaboration d'un tableau de bord des recommandations en avril 2017 a permis au Bureau du Directeur général adjoint (Opérations) de suivre de plus près l'application des recommandations. Ainsi, le taux d'application a augmenté, comme l'illustre la figure 2, et plus de 400 recommandations découlant de vérifications ont été menées à terme.

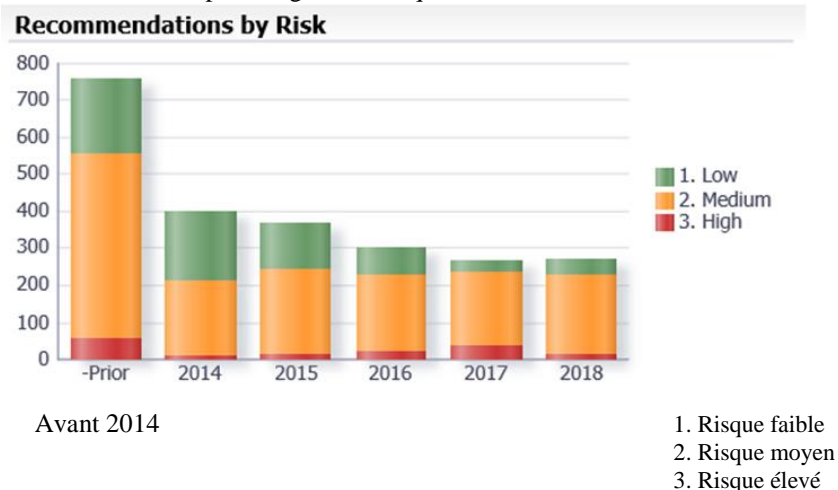
**Figure 2. Évolution dans le temps de la mise en œuvre des mesures convenues**

	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012	Au 31/12/2011	Au 31/12/2010
	As of 31/12/18	As of 31/12/17	As of 31/12/16	As of 31/12/15	As of 31/12/14	As of 31/12/13	As of 31/12/12	As of 31/12/11	As of 31/12/10
2008	100%	100%	99%	99%	99%	98%	98%	92%	89%
2009	100%	100%	100%	99%	99%	97%	92%	88%	68%
2010	100%	100%	100%	99%	100%	99%	96%	86%	56%
2011	100%	100%	99%	96%	97%	94%	82%	64%	
2012	100%	99%	98%	92%	89%	68%	39%		
2013	100%	99%	98%	92%	83%	43%			
2014	99%	94%	90%	62%	33%				
2015	99%	85%	66%	15%					
2016	87%	51%	14%						
2017	87%	21%							
2018	32%								

22. Les recommandations par année et par type de risque sont présentées aux figures 3 et 4. Les trois quarts des recommandations relèvent de quatre domaines: stratégie et planification, ressources humaines, sécurité, gouvernance et achats. Toutes les recommandations concernant un risque élevé qui étaient en suspens de longue date ont été appliquées.

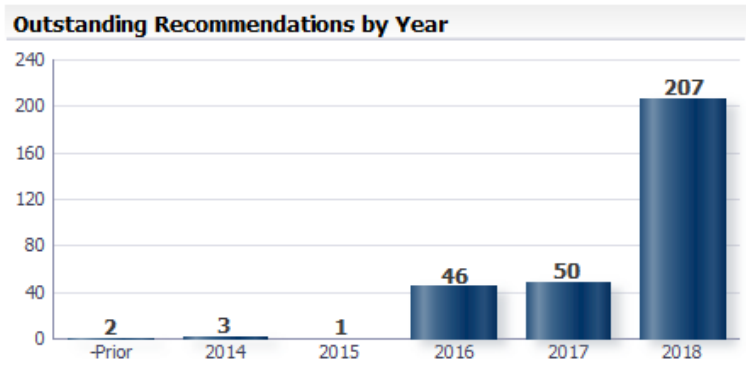
**Figure 3. Situation globale des mesures convenues dans le cadre des vérifications, par année**

Recommandations par catégorie de risque



**Figure 4. Mesures convenues non encore mises en œuvre, par année**

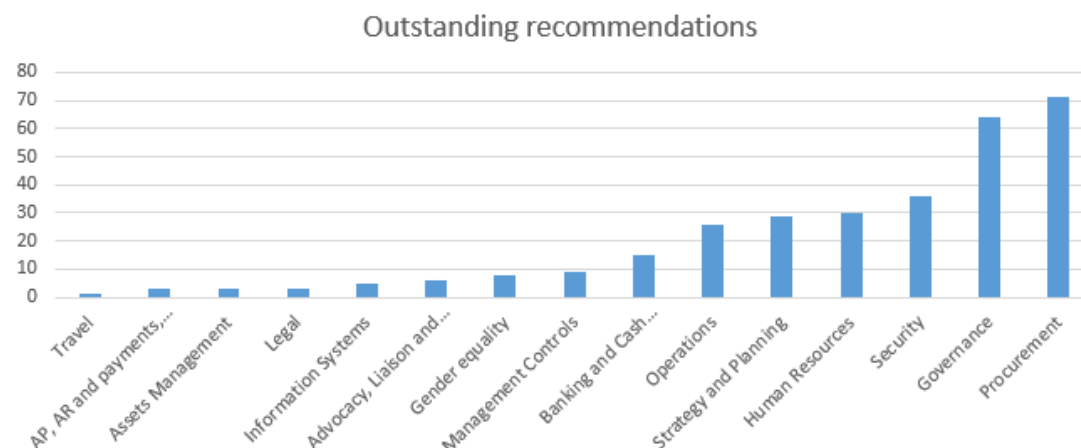
Recommandations non encore appliquées, par année



Avant 2014

Recommandations non encore appliquées	Avant 2014	2014	2015	2016	2017	2018
Risque faible		1		8	7	34
Risque moyen	2	2	1	24	28	162
Risque élevé				14	15	11
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>50</b>	<b>207</b>

## Recommandations non encore appliquées



Voyages
Comptes créditeurs, comptes débiteurs et paiements...
Gestion des actifs
Questions juridiques
Systèmes d'information
Plaidoyer, liaison et...
Égalité des sexes
Contrôle de gestion
Opérations bancaires et espèces
Fonctionnement
Stratégie et planification
Ressources humaines
Sécurité
Gouvernance
Achats

## VIII. Enquêtes sur les cas de fraude et autres fautes

23. Le Bureau de l'Inspecteur général est chargé de promouvoir un climat d'intégrité dans toutes les opérations de l'Organisation en détectant les cas de fraude et autres fautes et en enquêtant sur les allégations ou indications de fraude et autres fautes impliquant des membres du personnel de la FAO ou des partenaires, ou encore des sous-traitants dans le cadre de leurs relations avec l'Organisation, et en favorisant une action préventive. Il veille à ce que les résultats des enquêtes soient présentés de telle sorte que l'on puisse en tirer des enseignements et indique, sous forme de recommandations, les modifications à apporter aux procédures et politiques pour améliorer l'intégrité au sein de la FAO. Le Bureau fournit des services consultatifs sur les questions liées à l'intégrité et aide également à conduire d'autres inspections visant à établir des faits et exigeant des connaissances juridiques ou des compétences d'enquête spécialisées.

### *Procédure d'enquête*

24. Le Bureau de l'Inspecteur général est chargé d'enquêter sur les allégations de faute, de fraude et d'autres pratiques de corruption, sur les représailles contre des membres du personnel de la FAO qui signalent des irrégularités ou collaborent à une vérification ou un enquête du Bureau, ainsi que sur les allégations de harcèlement, notamment sexuel, et d'exploitation ou d'atteintes sexuelles. Il gère également le Mécanisme d'examen des plaintes dans le cadre des Directives relatives à la gestion environnementale et sociale.



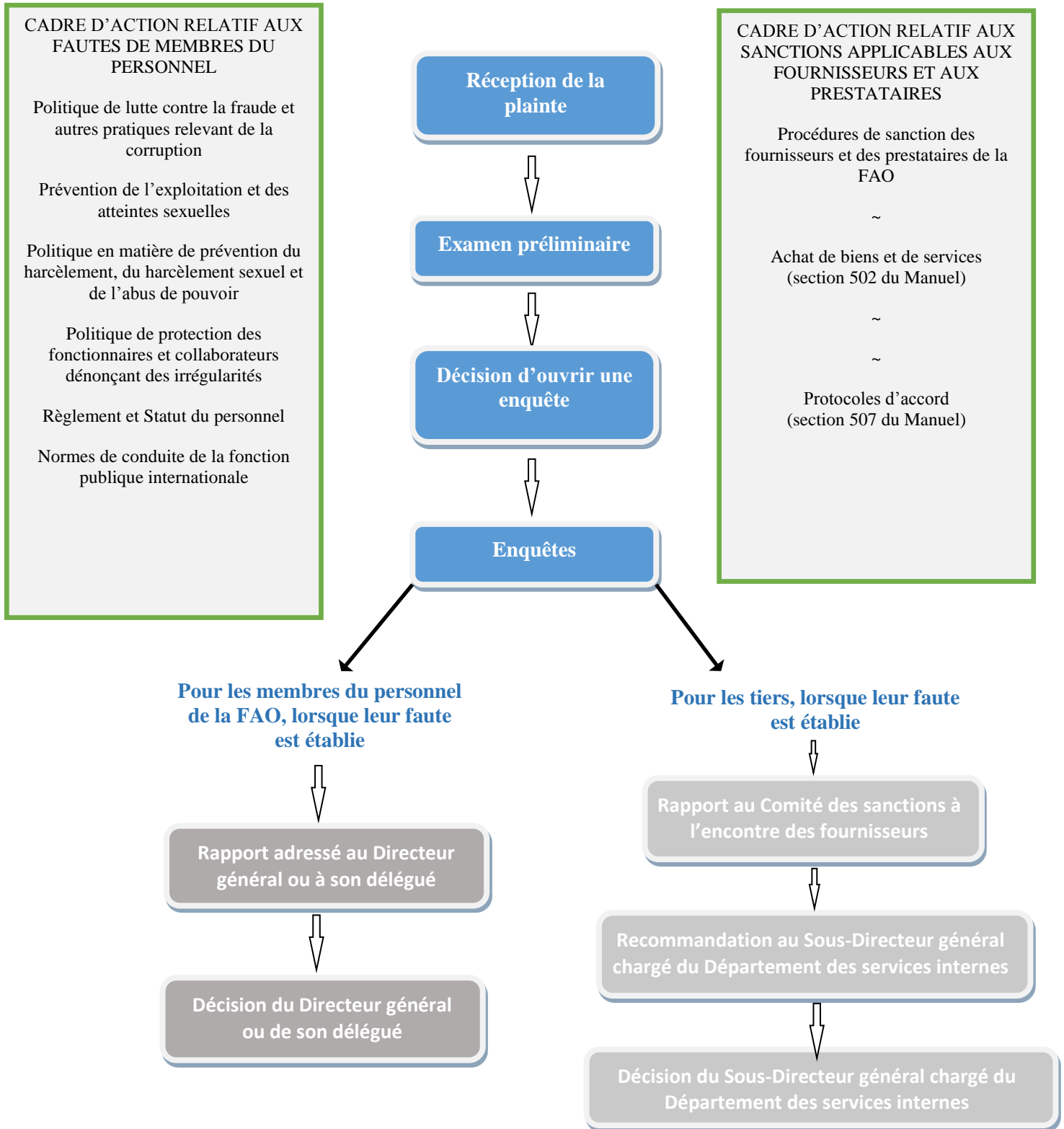
25. Les enquêtes sur les cas de faute commise par des membres du personnel sont menées conformément aux Directives sur les enquêtes administratives internes de la FAO, telles que révisées en 2017. Des délais spécifiques s'appliquent à différents cas relevant du mandat du Bureau, tels que définis dans les politiques de l'Organisation concernant la faute en question. Dans tous les cas, les allégations reçues par le Bureau font l'objet d'un examen préliminaire qui vise à déterminer si le cas relève du mandat de celui-ci ou doit être transmis à d'autres divisions de la FAO ou à une autre organisation. Pour les allégations qui entrent effectivement dans les attributions du Bureau, l'examen préliminaire permet d'évaluer également si elles sont suffisamment fondées pour justifier l'ouverture d'une enquête. Lorsque le Bureau mène une enquête en règle, il rend compte de ses conclusions sur le fondement des allégations au Directeur général (pour le personnel de rang supérieur) ou à l'autorité à qui les pouvoirs sont délégués dans les autres cas, afin qu'une décision soit prise sur la nécessité ou non de prendre des mesures administratives, y compris de lancer une procédure disciplinaire conformément à la section 330 du Manuel.

26. Les allégations d'activités frauduleuses ou de corruption mettant en cause des tiers (notamment des fournisseurs ou des partenaires opérationnels) qui participent aux programmes et aux activités de l'Organisation sont examinées afin de protéger cette dernière et de permettre aux populations concernées de tirer pleinement parti des programmes et projets de la FAO. Ces cas aussi font l'objet d'un examen préliminaire visant à déterminer si l'on peut raisonnablement penser que des pratiques passibles de sanctions ont été adoptées. Si le Bureau établit qu'un tiers s'est livré à des pratiques passibles de sanctions, il transmet les résultats de l'enquête au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs de la FAO, accompagnés d'une demande d'ouverture d'une procédure de sanction. Le Comité décide de l'opportunité d'ouvrir cette procédure et, dans l'affirmative, étudie le rapport du Bureau et la réponse du fournisseur avant de rédiger, à l'intention du Sous-Directeur général chargé du Département des services internes, une recommandation indiquant si le tiers en question doit être sanctionné.

27. Si le Bureau trouve des éléments qui mettent en cause des membres du personnel de la FAO ou des tiers, il recommande à la direction de prendre des mesures administratives adaptées, dont le choix est laissé à l'appréciation de la direction. Il peut s'agir de mesures disciplinaires à l'encontre de membres du personnel de la FAO, de sanctions applicables à des fournisseurs et des prestataires ou d'une compensation financière de la part de membres du personnel de l'Organisation ou de tiers.

28. Les responsabilités du Bureau en vertu de la Politique de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités comprennent la formulation de recommandations adressées à la direction quant aux mesures de protection à prendre à l'égard de ces personnes, comme la suspension d'une décision susceptible de constituer une mesure de représailles. À l'issue d'affaires de ce type, le Bureau peut également recommander que des mesures correctives soient décidées pour les personnes ayant coopéré aux vérifications et enquêtes qu'il a menées et ayant fait, ou risquant incessamment de faire, l'objet de représailles.

**Figure 5. Présentation de la procédure d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général**



#### DÉCISIONS POSSIBLES

Les sanctions prises à l'encontre des membres du personnel de la FAO, conformément aux dispositions du Statut et du Règlement du personnel, peuvent prendre la forme d'un blâme écrit, d'une suspension sans traitement, d'une rétrogradation, d'un renvoi pour faute ou d'un renvoi sans préavis pour faute grave.

Les sanctions prises à l'encontre d'un tiers peuvent prendre la forme d'un avertissement, d'une non-exclusion conditionnelle, d'une exclusion avec levée conditionnelle des mesures d'exclusion, d'une exclusion, d'une restitution ou d'une réparation en cas de pertes ou de toute autre mesure que le Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs estime judicieuse.

*Gestion de la charge de travail liée aux enquêtes*

29. Au début de 2018, 73 dossiers du Bureau de l'Inspecteur général, notamment des affaires (dont 140 allégations), des consultations et des demandes d'avis, avaient été reportés de l'année précédente. Au cours de l'année, le Bureau a reçu 112 nouvelles plaintes (dont 141 allégations) et 46 consultations ou demandes d'avis. Il est important de noter qu'une même plainte déposée auprès du Bureau peut comporter plusieurs allégations. Le Bureau a été en mesure de classer 55 plaintes (comprenant 104 allégations) et 27 consultations ou demandes d'avis, dont celles reportées des années précédentes.

30. S'agissant des cas sans rapport avec des affaires, à savoir les consultations et les demandes d'avis, le Bureau a consacré beaucoup de temps à prêter des services d'enquête auprès d'organisations sœurs et à répondre aux demandes d'examen scientifique d'experts concernant d'éventuels piratages des ressources informatiques de la FAO.

31. La Figure 6 ci-après présente un aperçu général des cas traités en 2018 et une comparaison par rapport aux quatre années précédentes.

**Figure 6. Répartition de la charge de travail**

Nombre de cas	2014	2015	2016	2017	2018
Plaintes reportées des années précédentes	27	35	35	48	73
Nouvelles plaintes	64	81	103	76	112
<b>Sous-total</b>	<b>91</b>	<b>116</b>	<b>138</b>	<b>124</b>	<b>185</b>
Nouvelles demandes d'avis/consultations	27	16	9	45	46
<b>Total des cas (affaires, avis et consultations)</b>	<b>118</b>	<b>132</b>	<b>147</b>	<b>169</b>	<b>231</b>
Plaintes classées	53	79	91	69	55
Demandes d'avis/consultations classées	30	16	8	27	39
<b>Charge de travail restante</b>	<b>35</b>	<b>35<sup>2</sup></b>	<b>48</b>	<b>73</b>	<b>137</b>

32. Le graphique ci-dessus fait apparaître une tendance à la hausse du nombre de plaintes reçues, ce chiffre ayant progressé de 47 pour cent entre 2017 et 2018. Le nombre d'affaires en cours à la fin de 2018 a augmenté de 49 pour cent par rapport à la fin de l'année précédente et de 103 pour cent par

<sup>2</sup>Selon les calculs, la charge de travail restante devrait être de 37. Cependant, il peut sembler qu'il y a un décalage dans le nombre de cas en cours à la fin de 2015 (35 au lieu de 37). En effet, deux affaires ont été fusionnées avec d'autres pendant l'année, ce qui peut donner l'impression erronée qu'elles n'apparaissent plus dans les chiffres.

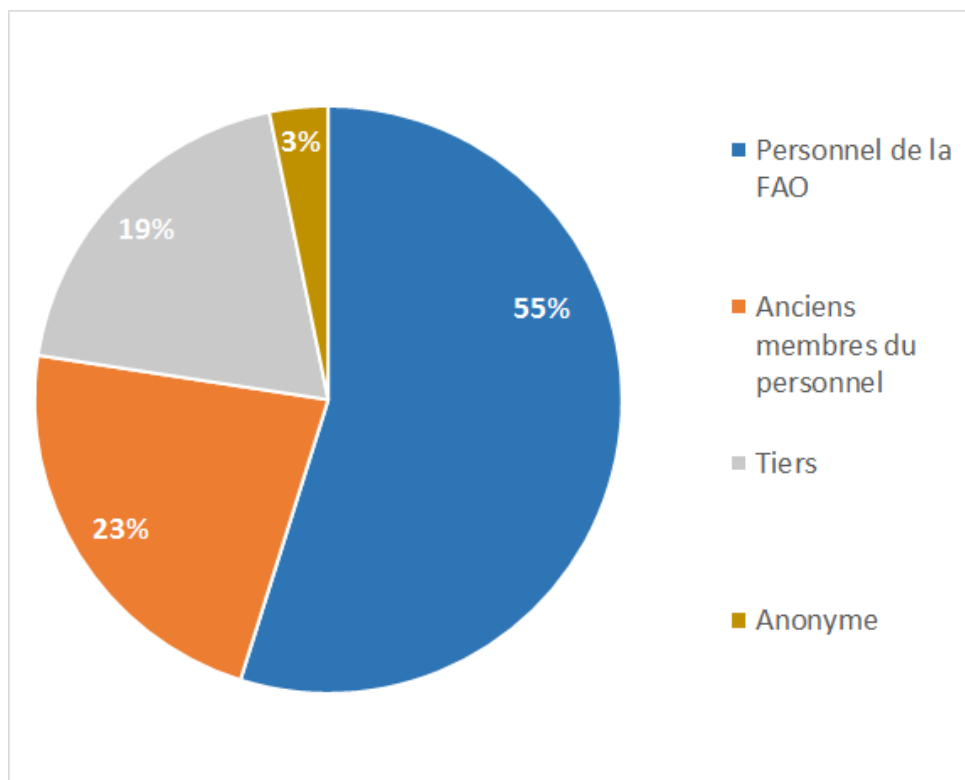
rapport à la fin de 2014. En 2018, chaque enquêteur a traité en moyenne 34 affaires, ce qui représente une croissance de 36 pour cent du volume d'affaires par fonctionnaire du cadre organique chargé d'enquête par rapport à 2017 et de 88 pour cent par rapport à 2014. Cette hausse s'explique par l'ajout d'un poste d'enquêteur de classe P-3 au milieu de l'année 2018, qui correspond à une progression de 20 pour cent de la dotation en personnel depuis 2014.

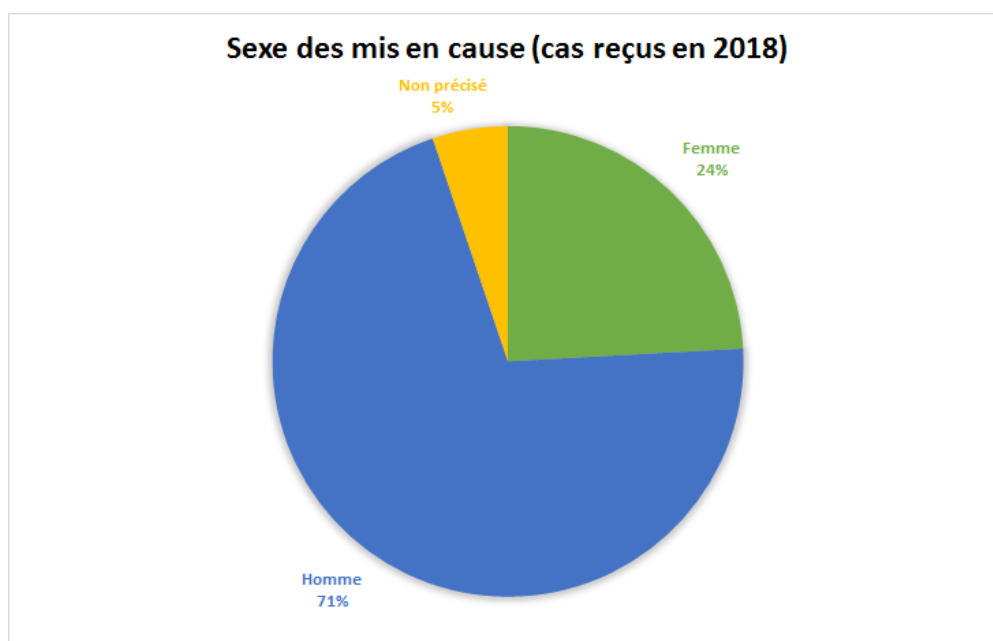
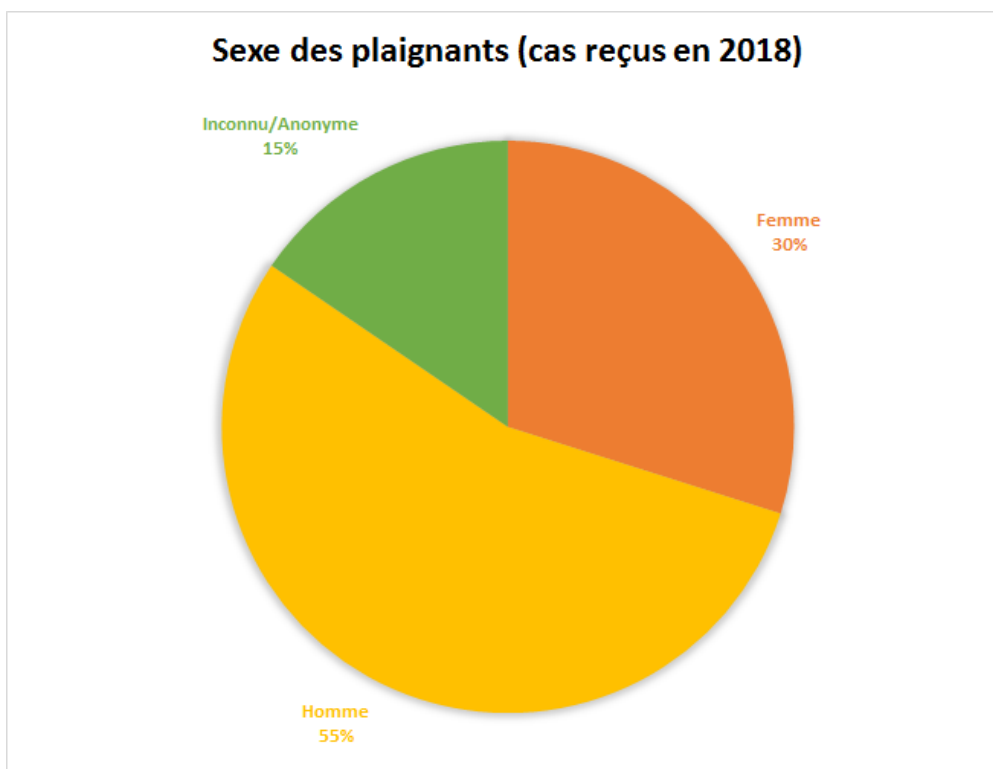
33. Par le passé, le Bureau de l'Inspecteur général a eu recours à des consultants afin de compléter ses effectifs d'enquête. Cependant, les ressources restent limitées en 2019 pour traiter le volume d'affaires accru (y compris les reports), ce qui aura une incidence sur sa capacité de résoudre le nombre croissant d'affaires en cours d'examen.

#### *Origine des plaintes*

34. Comme le montre la figure 7 ci-après, la majorité des plaintes reçues par le Bureau émanent de membres du personnel; viennent ensuite les plaintes de tiers, les transmissions internes d'affaires découvertes lors des vérifications, des inspections et des activités de conseil menées par le Bureau, et les signalements anonymes.

**Figure 7. Origine des plaintes en 2018**





#### *Types d'affaire*

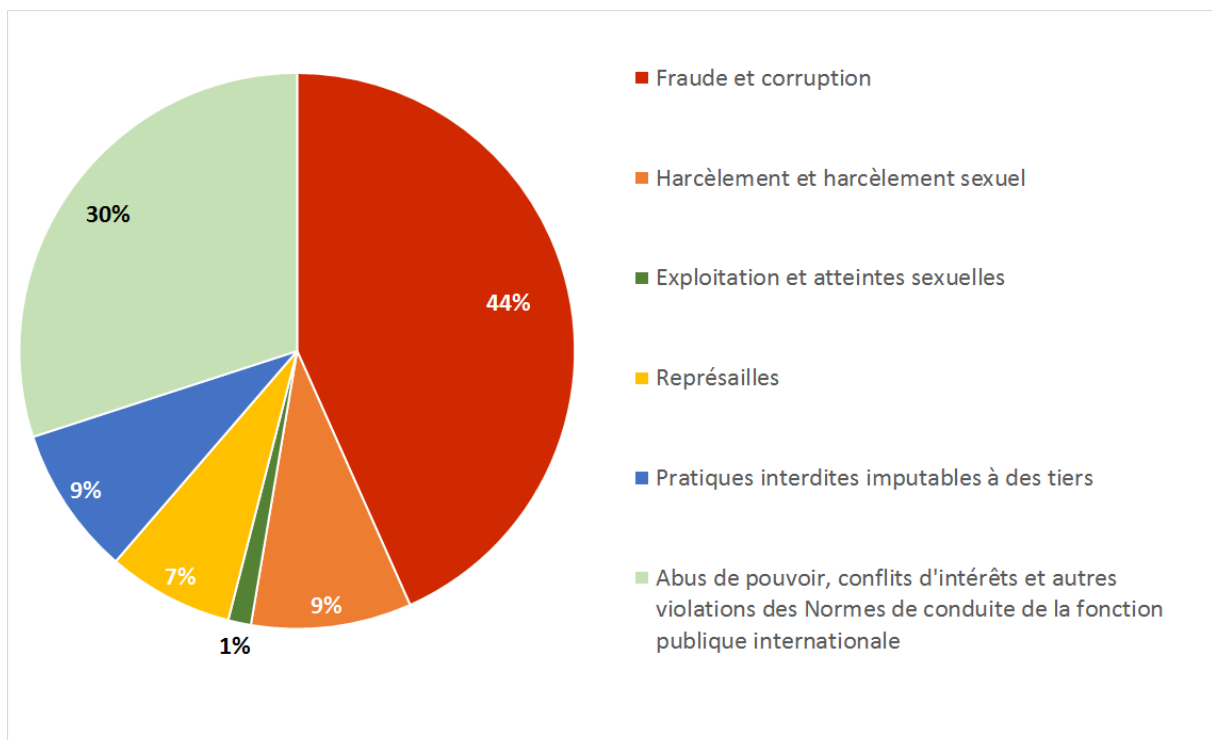
35. La figure 8 présente la ventilation par type des allégations enregistrées en 2018. La qualification initiale des allégations repose sur les premières informations reçues par le Bureau. En cours d'enquête, celui-ci peut être amené à modifier cette qualification en fonction des éléments découverts.

36. Le Mécanisme d'examen des plaintes découlant des Directives en matière de mesures de protection environnementale et sociale de l'Organisation a été mis en place au début de 2015. Il prévoit un certain nombre d'étapes à suivre au niveau du projet ou de l'Organisation avant tout dépôt de plaintes auprès du Bureau de l'Inspecteur général. À la fin de 2018, le Bureau n'avait encore reçu aucune plainte dans le cadre de ce Mécanisme.

37. De manière générale, les allégations de faute qui relèvent d'autres domaines du mandat du Bureau de l'Inspecteur général se répartissent entre les catégories suivantes:

- les fraudes liées aux achats et les autres pratiques de corruption;
- les fraudes et pratiques de corruption sans rapport avec les achats, qui entrent dans le cadre de la politique de lutte contre la fraude et les pratiques de corruption édictée par l'Organisation;
- l'exploitation et les atteintes sexuelles, telles que définies dans la politique de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles (PEAS) édictée par l'Organisation;
- le harcèlement, tel que défini dans la politique en matière de prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir édictée par l'Organisation;
- les représailles, telles que définies dans la politique de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités édictée par l'Organisation;
- les autres fautes, y compris le favoritisme, les problèmes découlant de conflits d'intérêts non signalés, le détournement de ressources et les atteintes à la réputation de l'Organisation, telles que décrites dans la section 330 du Manuel administratif de la FAO et dans les Normes de conduite de la fonction publique internationale.

**Figure 8. Types d'allégations de faute reçues**



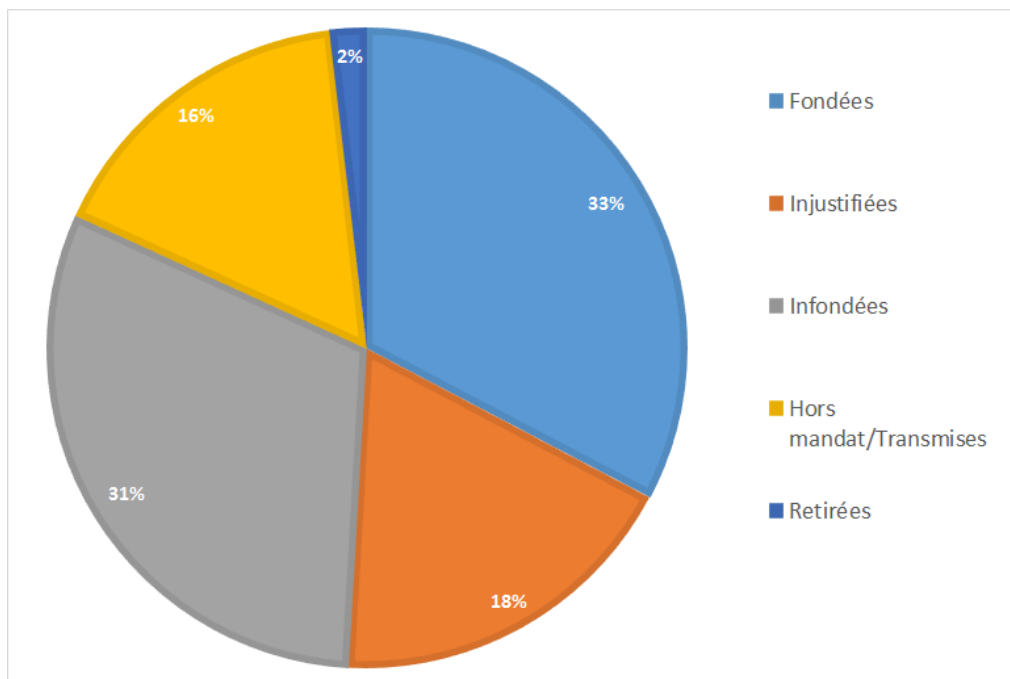
### *Issue des affaires*

38. Chaque enquête du Bureau de l'Inspecteur général se conclut par une décision qui définit les allégations comme:

- fondées – les éléments de preuve recueillis sont suffisants pour établir la véracité des faits allégués et conclure qu'il y a eu acte frauduleux ou faute;
- infondées – les éléments de preuve recueillis sont insuffisants pour établir la véracité des faits allégués et conclure qu'il y a eu acte frauduleux ou faute;
- injustifiées – les éléments de preuve recueillis sont raisonnablement suffisants pour conclure que l'allégation est fausse et qu'il n'y a eu ni acte frauduleux ni faute.

39. La figure 9 ci-après indique quelle a été l'issue des 55 affaires classées en 2018, conformément aux conclusions décrites précédemment. Au cours d'un examen préliminaire ou d'une enquête approfondie, le Bureau de l'Inspecteur général peut recueillir des éléments de preuve suffisants pour établir que les allégations sont injustifiées, disculpant ainsi les membres du personnel de la FAO ou les tiers visés par les allégations d'irrégularité. Cette issue est aussi importante pour l'Organisation que pour les membres du personnel de la FAO et pour les tiers.

**Figure 9. Issue des plaintes classées en 2018**



40. Sur les 55 affaires classées en 2018:

- dix-huit ont été classées comme fondées à l'issue des investigations menées par le Bureau de l'Inspecteur général;
- dix ont été classées comme injustifiées après qu'il a été déterminé qu'aucune irrégularité n'avait eu lieu (allégation fausse, aucune activité frauduleuse ni faute);
- dix-sept ont été classées comme infondées;
- neuf ont été soit transmises à d'autres divisions de la FAO car elles ne relevaient pas du mandat du Bureau ou bien il était possible de prendre d'autres mesures pour remédier aux

problèmes signalés par les plaignants, soit adressées à l'Unité de vérification afin d'être prises en considération lors d'une vérification future – quand les informations fournies à l'appui des allégations étaient insuffisantes pour justifier une enquête immédiate;

- une plainte a été retirée par le plaignant durant l'examen préliminaire.

41. L'objectif du Bureau est de classer les plaintes dans les six mois qui suivent leur réception. En 2018, la durée moyenne entre la réception et le classement des plaintes a été de 270 jours (soit neuf mois). En moyenne, le temps nécessaire à l'examen complet d'une plainte a augmenté par rapport à 2017 en raison de la hausse du nombre de cas examinés, dont certains sont complexes du fait du type d'allégations et des critères fixés par les politiques y afférentes (harcèlement, harcèlement sexuel, exploitation et atteintes sexuelles, représailles).

42. Ces affaires sont plus compliquées et plus longues à examiner et à classer que d'autres (affaires de fraude ou de favoritisme, par exemple) car elles reposent généralement sur une quantité importante de témoignages. La charge de travail croissante de l'Unité d'enquête (affaires et autres cas) a également contribué à allonger les délais de classement des plaintes. Des ressources d'enquête considérables ont été affectées à des dossiers ne relevant pas des missions habituelles du Bureau. Celui-ci a, par exemple, examiné six dossiers d'enquête externes qui lui avaient été adressés par des organisations sœurs, joué un rôle clé en qualité d'expert dans la conception d'activités d'apprentissage en ligne et participé activement aux initiatives de la FAO sur le harcèlement, l'exploitation et les atteintes sexuelles dans le contexte du Plan d'action de l'Organisation (voir le paragraphe 10).

43. Les enquêtes achevées en 2018 portaient sur des allégations concernant majoritairement des bureaux décentralisés (10) et, pour quelques-unes, le Siège (cinq). Les enquêtes sur les bureaux décentralisés demandent en général davantage de ressources (temps de travail et voyages) que celles relatives au Siège, d'où une charge plus importante pour l'Unité d'enquête. Parmi les enquêtes achevées en 2018 figuraient sept missions en rapport avec 10 affaires distinctes.

44. Le Bureau a publié 15 rapports d'enquête en 2018, pour la plupart sur des affaires de fraude (liée aux achats, à la mise en œuvre de projets ou à des prestations), de harcèlement et de représailles, ainsi que sur des problèmes découlant de conflits d'intérêts non signalés. En outre, il a établi 13 notes d'enquête sur des cas qui ne nécessitaient pas un rapport complet ou dans lesquels les allégations n'étaient pas fondées, mais dont les conclusions et/ou les observations devaient être transmises à d'autres services et/ou à la direction.

45. L'Organisation a pris des mesures administratives judiciaires, y compris des mesures disciplinaires, à la suite de tous les rapports d'enquête comprenant des recommandations relatives aux membres de son personnel, sauf dans deux cas en attente d'une décision finale. Deux des rapports d'enquête publiés en 2018 ont été transmis au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs de la FAO, accompagnés d'une demande d'ouverture d'une procédure de sanction. Le Comité demeure saisi de ces affaires ainsi que d'une troisième, qui lui avait été adressée en 2017. Le Bureau n'a soumis aucune demande de suspension temporaire d'un fournisseur ou d'un prestataire en 2018.

#### *Exemples d'affaires classées en 2018*

46. On trouvera ci-après quelques exemples représentatifs d'affaires classées en 2018.

- **Affaire 1:** À l'issue d'une enquête de terrain menée dans un bureau sous-régional, le Bureau de l'Inspecteur général a conclu qu'un haut fonctionnaire occupant un poste de chef de service avait commis une négligence grave concernant l'achat d'un véhicule destiné à son usage personnel dans le cadre de ses fonctions. En effet, celui-ci n'avait pas respecté le principe du «meilleur rapport qualité-prix» et avait approuvé l'achat d'un véhicule d'une catégorie supérieure à celle prévue en fonction des exigences et des normes locales.



- **Affaire 2:** Le Bureau a enquêté sur des allégations de harcèlement et d'abus de pouvoir d'un supérieur hiérarchique à l'encontre de deux consultants placés sous son autorité au Siège. Dans l'une des affaires, il a conclu que les allégations étaient fondées et l'Organisation a émis un blâme écrit. Dans l'autre, le Bureau a estimé que les faits n'étaient pas constitutifs du harcèlement mais révélaient néanmoins un style d'encadrement unilatéral et discutable qui n'était pas constructif ni véritablement en accord avec les Normes de conduite de la fonction publique internationale. Ces conclusions ont abouti à un blâme écrit.
- **Affaire 3:** Le Bureau a ouvert une enquête relative à des allégations de harcèlement sexuel et de harcèlement sur le lieu de travail qui mettaient en cause trois collaborateurs ne faisant pas partie du personnel de la FAO sur un lieu d'affectation décentralisé de niveau 3. Il a organisé une mission d'enquête sur place en novembre 2018 et il met actuellement la dernière main à ses investigations.
- **Affaire 4:** À l'issue d'une mission d'enquête dans un bureau décentralisé, le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que deux collaborateurs ne faisant pas partie du personnel de la FAO avaient falsifié des factures de fournisseurs; ils en avaient augmenté le montant de sorte que l'Organisation rémunère les services du prestataire à des fins privées. Le Bureau a estimé que l'un des collaborateurs s'était livré à un acte frauduleux et que l'autre l'avait aidé sciemment ou par imprudence. Le contrat de l'un a été résilié et celui de l'autre s'est terminé avant la décision finale. Néanmoins, le dossier de ce dernier a été actualisé afin qu'il ne puisse pas être réembauché.
- **Affaire 5:** Le Bureau a accompli une mission d'enquête dans un bureau décentralisé et en a conclu qu'un haut fonctionnaire local avait mené, sans les déclarer, des activités extérieures en rapport avec le domaine de travail de la FAO et avait usé de sa position officielle à des fins privées. L'Organisation a décidé, à titre disciplinaire, de renvoyer cette personne.
- **Affaire 6:** À l'issue d'une enquête sur deux fournisseurs, le Bureau a conclu que ceux-ci avaient fourni sciemment de faux documents à la FAO. Il a fait part de ses conclusions et de ses recommandations au Comité des sanctions à l'encontre des fournisseurs.

## IX. Services consultatifs

47. Outre les vérifications et enquêtes effectuées régulièrement à la suite d'allégations de faute, le Bureau de l'Inspecteur général prête des services consultatifs sur des thèmes spécifiques ou lors de certains événements dans le but de clarifier les faits ou de fournir des informations qui viendront étayer les décisions prises par la direction. Les plans de travail annuels prévoient la possibilité pour le personnel chargé des vérifications ou des enquêtes de mener des travaux supplémentaires en dehors des priorités fondées sur les risques. Il peut s'agir d'inspections en relation avec des activités ou des événements particuliers, effectuées à la demande de la direction ou dans le cadre d'examens à l'initiative du Bureau. En 2018, le Bureau a mené les activités suivantes:

- Examen préventif d'intégrité – Le Bureau de l'Inspecteur général a réalisé un examen préventif d'intégrité portant sur le Bureau du Représentant de la FAO au Pakistan au cours de la seconde moitié de 2018. L'objectif était de donner à la direction et au Bureau du Représentant un aperçu des carences en matière de lutte contre la fraude qui avaient été mises en évidence dans le domaine de la mise en œuvre des projets, et de formuler des observations afin de renforcer les capacités du Bureau du Représentant de repérer les fraudes et d'y faire face. À la fin de l'année 2018, le Bureau de l'Inspecteur général mettait la dernière main au rapport faisant état de ses conclusions, y compris ses observations sur l'adéquation des effectifs et des procédures administratives du Bureau du Représentant. Ce rapport sera transmis au Bureau du Représentant de la FAO au Pakistan avant d'être présenté à la direction, normalement au début de 2019.

48. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général a publié six notes de vérification à l'attention de la direction: un sur les améliorations stratégiques de l'allocation logement dans les lieux d'affectation sur le terrain, trois sur les demandes de passage en pertes et profits émanant du Groupement d'achats du personnel (28 044 EUR), du Point de vente FAO (5 897 EUR) et de la Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC) (17 589 USD), et deux sur les résultats préliminaires d'une vérification au Tadjikistan et au Venezuela.

49. Le Bureau est un membre permanent avec statut d'observateur de plusieurs comités internes (chargés notamment de la gestion des placements, des partenariats, du contrôle interne et de la Mutuelle de crédit). En 2018, il a également participé à deux groupes de travail interdépartementaux spéciaux chargés d'élaborer un cadre de contrôle interne et de nouvelles modalités opérationnelles.

50. Le Bureau a répondu à 40 autres demandes d'avis et de services consultatifs de courte durée en 2018. On citera notamment les travaux et sujets suivants: stratégie et matrice d'évaluation des risques de fraude au sein de l'Organisation, formulation de la première Déclaration relative au contrôle interne de la FAO, projets d'accord avec des donateurs, élaboration de modifications à apporter au régime d'allocation logement, mise à jour des politiques et des procédures de l'Organisation, conception d'un cadre interne de confidentialité et de protection des données, rapport sur le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, réaction de la FAO à l'enquête inter-organisations sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement, examen du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, rapports ou missions du Corps commun d'inspection (CCI) concernant la fonction de vérification interne, politiques relatives à la fonction d'enquête et à la protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités.

51. Le Bureau de l'Inspecteur a assuré des services consultatifs auprès de plusieurs bureaux du Représentant au sujet des rapports sur la fraude adressés aux donateurs. Il a en outre assuré des services similaires auprès d'autres départements de l'Organisation pour ce qui était de rendre compte des résultats de ses travaux et a apporté sa contribution à des projets d'accord de partage d'informations liées à la détection et à la prévention de la fraude avec des tiers.

52. Au titre de ses activités habituelles, le Bureau de l'Inspecteur général a été consulté au sujet de démissions de membres du personnel, de la délégation de pouvoirs en matière d'achats et de prolongations de contrats de représentants de la FAO. Plus d'une centaine de demandes ont été reçues chaque trimestre.

## **X. Mise en œuvre de la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'Inspecteur général**

53. Le Conseil de la FAO a approuvé en avril 2011 la politique en matière de communication des rapports du Bureau de l'Inspecteur général, laquelle a été intégrée dans la Charte de celui-ci. Conformément à cette politique, les rapports de vérification et les rapports présentant les enseignements tirés des enquêtes peuvent être consultés par les représentants permanents ou les personnes désignées par ceux-ci sur demande directe auprès de l'Inspecteur général. En novembre 2012, pour faciliter la mise en œuvre de la politique, le Comité financier en a approuvé la version révisée en vue d'autoriser la consultation en ligne des rapports depuis un site distant, et plus seulement dans les locaux du Bureau de l'Inspecteur général. Une solution Internet sécurisée a été déployée et configurée en 2013 pour permettre l'accès aux rapports en mode «lecture seule», comme le prévoit la politique. Les informations sur les rapports du Bureau de l'Inspecteur général publiés et accessibles dans le cadre de cette politique seront régulièrement mises à jour sur le site web des représentants permanents. En 2018, huit demandes de consultation en ligne à distance des rapports de vérification ci-dessous ont été soumises par un Membre:

- AUD 0417 – Rapport de synthèse sur la mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO dans les bureaux décentralisés en 2016;
- AUD 0516 – Examen approfondi du Bureau du Représentant de la FAO en Somalie;
- AUD 0317 – Examen approfondie du Bureau du Représentant de la FAO en République centrafricaine;
- AUD 0716 – Examen de haut niveau de la gestion des risques de fraude financière et d'autres pratiques de corruption à la FAO;
- AUD 1116 – Rapport de synthèse sur les problèmes de gouvernance, d'obligation redditionnelle et de contrôle interne relevés dans les vérifications de bureaux de pays réalisées en 2015;
- AUD 0417 – Rapport de synthèse sur la mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO dans les bureaux décentralisés en 2016;
- AUD 1217 – Rapport de synthèse sur la vérification de la gestion financière et administrative des bureaux de pays en 2015 et 2016;
- Rapport 2018 de l'Unité de vérification – Recrutement et intégration du personnel du cadre organique.

54. L'accès a été accordé, conformément à la politique en vigueur et dans le respect des délais fixés. Le Bureau de l'Inspecteur général n'a refusé la divulgation d'aucun rapport et il a apporté des modifications à un seul des rapports de façon à protéger la confidentialité et la sécurité de tous.

## **XI. Gestion des activités et des capacités internes du Bureau de l'Inspecteur général**

55. La valeur apportée par le Bureau de l'Inspecteur général réside dans la gestion de son personnel (se reporter à l'annexe F pour de plus amples informations), de ses ressources financières, de ses technologies et de ses méthodes. Ses fonctions de vérification et d'enquête sont soumises à des évaluations externes régulières.

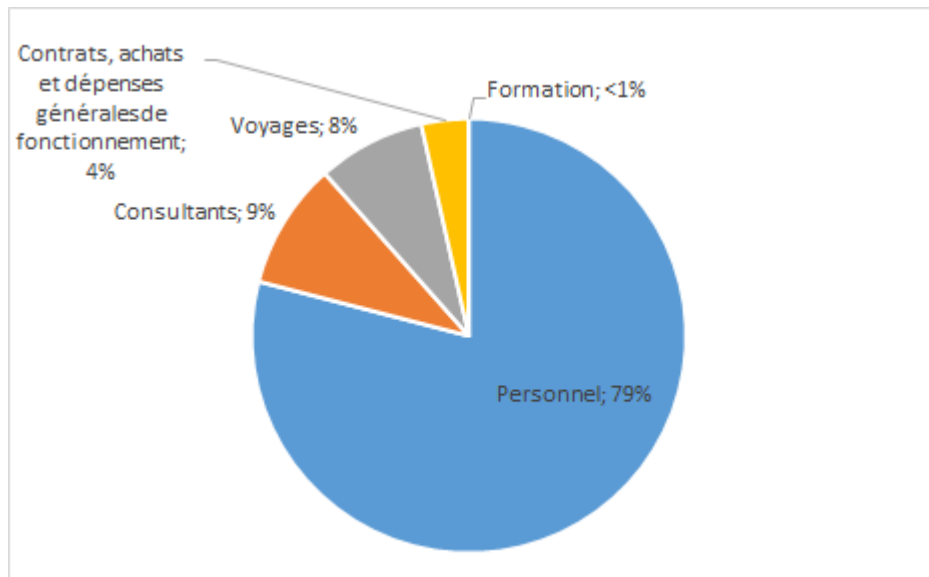
### *Dotation en personnel et budget*

56. Au 31 décembre 2018, le Bureau comptait 24 postes approuvés, à savoir celui de l'Inspecteur général, ceux de 19 fonctionnaires du cadre organique (dont quatre détachés dans chacun des bureaux régionaux, au Caire, à Bangkok, à Nairobi et à Santiago du Chili) et quatre postes des services généraux (dont deux attachés aux équipes de vérification et d'enquête pour y remplir des fonctions d'appui). L'annexe F de ce rapport présente la situation des effectifs du Bureau, en précisant la répartition par sexe et par pays.

57. Durant l'année 2018, l'Unité de vérification se composait de deux vérificateurs principaux de classe P-5 relevant directement de l'Inspecteur général et chargés de diriger les équipes de vérification, au sein desquelles des échanges de personnel ont été régulièrement effectués pour répondre à la charge de travail. Le Bureau n'a pas pu exécuter pleinement son plan de travail 2018 car les vacances de poste ont été bien supérieures aux prévisions (131 semaines contre 43 prévues). Ces vacances étaient principalement dues à la démission inattendue et à la mutation de quatre membres du personnel au cours de l'année et à d'autres modifications des effectifs. En 2018, le Bureau a connu un renouvellement très important des effectifs, qui a concerné six des 13 postes de vérificateur. Ceux-ci sont restés vacants d'un mois et demi à 10 mois et demi. En outre, deux postes d'adjoint à la vérification ont été vacants pendant la majeure partie de l'année, avant d'être supprimés au profit d'un nouveau poste d'enquêteur. L'autre poste d'adjoint à la vérification est vacant depuis septembre 2018. Ces pénuries de personnel n'ont pu être compensées qu'en partie par le recours à des consultants. Pour aider le Bureau à gérer le volume d'enquêtes, mais aussi pour qu'il puisse se procurer les compétences techniques nécessaires dans les cas de harcèlement et d'exploitation ou d'atteintes sexuelles, sa dotation en personnel comprenait 391 jours de travail de consultants en plus de ce qui était nécessaire pour compenser les vacances de poste.

58. Le budget 2018 du Bureau s'élevait à 4,5 millions d'USD, les sources de financement provenant essentiellement du Programme ordinaire. Les coûts du Bureau se répartissent comme suit.

**Figure 10. Dépenses de 2018**



*Perfectionnement professionnel*

59. Le Bureau de l'Inspecteur général investit massivement dans le perfectionnement de son personnel, afin de tenir celui-ci au fait des meilleures pratiques dans les méthodes d'enquête et de vérification et les concepts de gestion et de développement organisationnels, et de renforcer ses compétences linguistiques. Les besoins de formation de chaque collaborateur sont déterminés en début d'année dans le cadre du plan de perfectionnement individuel compris dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS); ils sont également examinés en fin d'année afin d'évaluer les progrès accomplis. Quant aux besoins plus généraux, ils font l'objet de sessions de formation en groupe, et autant que possible en collaboration avec des homologues des autres organismes ayant leur siège à Rome ou d'autres entités des Nations Unies ou organisations intergouvernementales. Le coordonnateur de la formation du Bureau supervise la mise en œuvre du plan de formation élaboré à partir de ces éléments et intégré dans un vaste processus à l'échelle de l'Organisation. Le Bureau remercie l'Unité de formation du Bureau des ressources humaines pour le soutien considérable fourni lors de l'examen et de la mise en œuvre de son plan de formation pour 2018.

60. En 2018, le Bureau a continué d'aider les membres du personnel à obtenir et à maintenir à jour leurs qualifications professionnelles dans les domaines de la vérification interne, des technologies de l'information, des analyses techniques, de la gestion des risques, de l'investigation des fraudes et des langues. Une formation personnalisée de deux jours a également été organisée à l'intention des groupes d'enquête et de vérification pour répondre aux besoins spécifiques de la division en matière d'analyse des données. En 2018, le personnel du Bureau a bénéficié en moyenne de sept jours de perfectionnement professionnel.

*Mise à jour des profils d'emploi et mise en place du Système de gestion et d'évaluation de la performance*

61. Des plans de travail annuels, liés aux produits de l'Organisation dévolus aux unités du Bureau dans le cadre de planification et de budgétisation de la FAO, ont été établis pour l'ensemble du personnel et ont été évalués au début de 2018. Les éléments du processus relatifs à la planification des résultats, à l'évaluation et au perfectionnement facilitent les échanges internes au sein de la division et représentent un aspect central des programmes d'amélioration et d'assurance qualité mis en place par le Bureau pour les groupes d'enquête et de vérification.

*Appui technologique*

62. Le Bureau de l'Inspecteur général utilise des logiciels de gestion des cas et de vérification très répandus, qui contribuent au respect des normes en vigueur et à l'amélioration de l'efficacité des procédures. Il a également eu recours à un logiciel de sécurité spécialisé à l'appui de sa politique en matière de communication de rapports et aux opérations du Comité de vérification.

*Programme d'assurance qualité et d'amélioration des vérifications*

63. Dans le cadre de son programme d'assurance qualité et d'amélioration des vérifications, le Bureau envoie un questionnaire d'évaluation au destinataire principal du rapport final pour chaque vérification effectuée. Le taux moyen de satisfaction globale pour les 14 réponses reçues d'entités contrôlées au sujet des rapports publiés en 2018 était de 5,5 (sur une note maximale de six). Les résultats globaux des enquêtes sont communiqués à la direction et au Comité de vérification de la FAO par l'intermédiaire des rapports d'activité du Bureau.

*Programme d'assurance qualité et d'amélioration des enquêtes*

64. Selon les principes et directives uniformes en matière d'enquête adoptés par la Conférence des enquêteurs internationaux, les unités d'enquête font régulièrement l'objet d'une évaluation externe de la qualité de façon à s'assurer de leur conformité avec le cadre juridique de l'Organisation et les normes en matière d'enquête généralement reconnues, mais aussi à promouvoir l'amélioration constante de la fonction d'enquête. Après avoir mené à bien une évaluation interne de la fonction d'enquête lors du dernier exercice biennal, le Bureau a demandé à une équipe externe indépendante d'évaluer l'Unité d'enquête, en particulier son adhésion aux principes et directives adoptés par la Conférence des enquêteurs internationaux, ainsi que ses résultats. Cette évaluation, qui a été reportée à début 2019 compte tenu de l'importante charge de travail liée aux enquêtes du Bureau et d'autres priorités, sera la deuxième évaluation de la fonction d'enquête, après celle réalisée en 2013.

*Indicateurs de performance clés du Bureau de l'Inspecteur général*

65. En 2018, le Bureau a défini, en collaboration avec le Comité de vérification, des indicateurs de performance destinés à rendre compte de la mise en œuvre de son plan de travail. Il a contrôlé ces 33 indicateurs de performance internes et fourni des informations sur leur évolution tout au long de l'année. Les indicateurs portaient sur: la mise en œuvre du plan de travail, la gestion du budget, la gestion de projets et la formation du personnel (voir l'annexe G pour de plus amples informations). Comme le montrent les indicateurs de performance clés, le Bureau a exécuté le plus gros de son plan de travail de 2018 mais certaines missions ont été reportées à 2019. Ces reports sont essentiellement attribuables: a) au taux élevé de postes vacants au sein de la division; ii) aux incertitudes pesant sur l'évolution et l'issue des processus de sélection du personnel, qui ont empêché une planification judicieuse du recrutement de consultants; iii) à la hausse du nombre d'enquêtes et iv) à la complexité plus importante que prévu de plusieurs vérifications et enquêtes réalisées en 2018.

## **XII. Maximisation du champ et harmonisation des activités de contrôle grâce à la coordination et à la collaboration avec d'autres organes de contrôle**

### *Coordination avec les autres organes de contrôle de la FAO et le Bureau du médiateur et des questions d'éthique*

66. Durant l'année, le Bureau de l'Inspecteur général s'est régulièrement concerté avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes afin d'examiner les plans de travail de chacun et de s'assurer que les organes de contrôle ne prévoient pas d'examens risquant de se chevaucher inutilement; il s'agissait également d'aider ces deux entités à planifier les tâches qui leur étaient dévolues. Le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes sont habituellement mis en copie de tous les rapports de vérification interne, et des réunions ont lieu au niveau opérationnel au sujet de différentes missions lorsque la planification des activités et des affectations le demande. Lors de la préparation de chacune des missions de vérification, le Bureau de l'Inspecteur général a examiné et pris en compte les problèmes et recommandations que le Commissaire aux comptes avait présentés à la direction sous la forme de lettres d'observations et les rapports d'évaluation du Bureau de l'évaluation.

67. Le Bureau de l'Inspecteur général a eu des échanges tout au long de l'année avec le Bureau du médiateur et des questions d'éthique. Dans certains cas, les plaintes reçues par le Bureau de l'Inspecteur général ont été adressées au Bureau du médiateur et des questions d'éthique, et inversement, lorsqu'elles relevaient du mandat de l'autre bureau. À plusieurs reprises, le Bureau du médiateur et des questions d'éthique a contribué de façon utile aux activités des équipes du Bureau de l'Inspecteur général chargées de la vérification des bureaux de pays, en aidant notamment celui-ci à définir plus précisément la portée de ses missions sur le terrain. Il a aussi contribué à mieux faire connaître le mandat et les politiques de lutte contre la fraude du Bureau de l'Inspecteur général dans le cadre de ses activités de formation (notamment dans deux bureaux sous-régionaux et un bureau de pays). Par ailleurs, des membres du personnel du Bureau de l'Inspecteur général ont présenté le mandat de cette entité dans le contexte de sessions de formation organisées par le Bureau du médiateur et des questions d'éthique. Enfin, le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau du médiateur et des questions d'éthique ont élaboré un cours en ligne sur la PEAS.

### *Collaboration avec les services de contrôle des autres organismes ayant leur siège à Rome*

68. L'édition 2018, organisée par le Programme alimentaire mondial (PAM), de la session annuelle commune rassemblant le personnel chargé des fonctions de vérification, d'inspection et d'enquête dans les trois organismes ayant leur siège à Rome visait à renforcer la coopération, les interactions et la constitution de réseaux, ainsi que les échanges de renseignements à jour entre les organismes participants. Ont notamment été organisés à cette occasion des séances consacrées au harcèlement, à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, à l'examen de la culture et du discours de l'Organisation au sommet de la hiérarchie et à des débats avec les fonctionnaires chargés de l'éthique au Fonds international de développement agricole (FIDA), au PAM et à la FAO.

69. Par ailleurs, le Bureau de l'Inspecteur général a procédé, conjointement avec le PAM, à la vérification de la gestion de la sécurité au siège. Le rapport sur cette question a été publié en septembre 2018.

### *Collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et organisations intergouvernementales*

70. Le Bureau est demeuré un membre actif des réseaux professionnels de vérification et d'enquête existant dans le système des Nations Unies et dans le secteur plus large des organisations internationales. Le RIAS est le réseau des représentants des services de vérification interne des organismes des Nations Unies, des institutions financières multilatérales et des organisations connexes (le réseau professionnel des services de vérification interne des organisations intergouvernementales). UN-RIAS (Représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des

Nations Unies) est un sous-groupe de ce réseau rassemblant les organismes des Nations Unies. La Conférence des enquêteurs internationaux rassemble les fonctions d'enquête des entités de l'ONU, des banques multilatérales de développement et d'autres organisations intergouvernementales comme l'Office européen de lutte anti-fraude. UN-RIS (Représentants des services d'enquête du système des Nations Unies) est un sous-groupe de ce réseau rassemblant les organismes des Nations Unies. Ces réseaux sont de précieuses sources d'informations qui permettent au Bureau de travailler plus efficacement mais offrent aussi la possibilité de définir le périmètre des programmes gérés conjointement et forment une base de développement harmonisé des fonctions d'enquête et de vérification dans l'ensemble du système des Nations Unies et des secteurs intergouvernementaux.

71. Pour donner suite à la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, le CCS a décidé d'accorder la priorité aux vérifications internes communes à l'échelle du système des Nations Unies. Les services de vérification interne des organismes des Nations Unies, y compris le Bureau de l'Inspecteur général, donnent suite collectivement à cette décision par l'intermédiaire d'UN-RIAS.

72. En 2018, le Bureau de l'Inspecteur général a participé à une vérification conjointe, dirigée par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), de l'initiative Unis dans l'action en Papouasie-Nouvelle-Guinée. Y ont participé également quatre autres organismes des Nations Unies, à savoir l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

73. Le Bureau de l'Inspecteur général a participé à la quarante-neuvième réunion plénière du RIAS et à la douzième réunion d'UN-RIAS, qui se sont tenues en septembre 2018 au siège de l'Union africaine, à Addis-Abeba. L'Inspecteur général et un vérificateur principal ont assisté à ces réunions. Ont notamment été abordés lors des réunions du RIAS et d'UN-RIAS et dans le cadre des activités intersessions:

- la réforme du système des Nations Unies et son incidence sur les activités de vérification interne;
- la cartographie d'assurance, la reconnaissance mutuelle, l'interdépendance et la vérification conjointe;
- la gestion du changement en matière de vérification;
- la fraude dans le contexte des Nations Unies – comment la gérer;
- la protection des données et la sécurité informatique (co-présentation par la FAO);
- le Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles (édition 2017) – conseils d'application;
- l'analyse comparative et l'aperçu des fonctions de contrôle au sein du système des Nations Unies (co-présentation par la FAO);
- les indicateurs de performance clés relatifs aux services de vérification interne;
- le partage des connaissances – archives documentaires internes d'UN-RIAS;
- la vérification en cas de fraude;
- les faits nouveaux en matière de vérification interne;
- la vérification de l'harmonisation des activités des organisations avec les priorités liées aux ODD (co-présentation par la FAO);
- la vérification de la culture des organisations;
- l'engagement des parties prenantes – stratégie de diffusion et de communication en matière de vérification interne.

74. Par ailleurs, en avril 2018, le Bureau a participé à la réunion annuelle des chefs de service de vérification interne des organisations internationales en Europe, organisée à Bruxelles par la Commission européenne. Cette réunion a rassemblé 35 organisations, notamment divers organismes

des Nations Unies, des entités de l'Union européenne et d'autres entités ayant leur siège en Europe. Le Bureau était représenté par l'Inspecteur général et un vérificateur principal, qui ont exposé les résultats d'une analyse comparative des ressources et de la performance des services de vérification des organisations internationales participantes.

75. Comme cela est le cas pour les réunions du RIAS et d'UN-RIAS, les réunions des chefs de service de vérification interne des organisations internationales en Europe offrent une occasion de partager des connaissances avec des homologues. La réunion de cette année a donné lieu à 22 exposés qui ont porté sur les six thèmes suivants:

- gestion des risques;
- sécurité informatique et approche y afférentes en matière de vérification;
- pratiques professionnelles;
- outils et techniques de vérification;
- stratégie de lutte contre la fraude et outils d'évaluation des risques de fraude;
- communication des thèmes de vérifications récentes.

76. En octobre 2018, l'Inspecteur général et l'Enquêteur principal ont participé à la dix-neuvième Conférence des enquêteurs internationaux et à la cinquième réunion annuelle d'UN-RIS, organisée par l'Unité indépendante de l'intégrité du Fonds vert pour le climat à Songdo (République de Corée). Cette session a rassemblé 60 organisations représentées par plus de 130 personnes. Elle a donné lieu à des séances plénières et à des ateliers dont le contenu et l'enchaînement avaient été pensés de manière à permettre l'échange d'informations. Le Bureau a participé activement à la Conférence, y compris aux deux séances plénières: l'une sur le thème «Enquête sur l'aide humanitaire et l'aide au développement et comment gérer les médias», animée par l'Inspecteur général, et l'autre dont le sujet était «Favoriser le respect sur le lieu de travail afin de lutter contre le harcèlement sous toutes ses formes», animée par la Sous-Secrétaire générale de l'ONU et Défenseure des droits des victimes, et à laquelle l'Inspecteur général a participé en qualité d'intervenant.

77. La Conférence des enquêteurs internationaux a abordé des thèmes très divers, notamment les normes applicables aux éléments de preuve, l'exploitation et les atteintes sexuelles (en présence de Mme Jane Holl Lute, Coordinatrice spéciale chargée d'améliorer les moyens d'action de l'ONU face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles), le recours à la criminalistique numérique, les enquêtes sur les partenaires d'exécution, et les synergies entre vérifications et enquêtes.

78. L'Inspecteur général a présidé la réunion d'UN-RIS, au cours de laquelle ont été abordés les activités en cours et son plan de travail pour l'année à venir. Les travaux d'UN-RIS portent essentiellement sur les aspects suivants: i) les normes applicables aux éléments de preuve, ii) une base de données portant sur les décisions rendues à l'issue d'enquêtes, iii) l'harmonisation des outils utilisés dans le cadre des enquêtes faisant suite à des allégations d'exploitation ou d'atteintes sexuelles, iv) les pratiques communes ayant trait aux enquêtes pour harcèlement, v) les enquêtes faisant suite à des allégations visant des membres du personnel des unités d'enquête et vi) les modalités relatives aux enquêtes faisant suite à une plainte pour une faute commise par un chef de secrétariat.

79. Dans le droit fil des initiatives lancées au sein du système des Nations Unies en vue de renforcer la lutte contre le harcèlement, l'exploitation et les atteintes sexuelles, le Bureau de l'Inspecteur général a participé à la réunion organisée conjointement par le Comité permanent inter-organisations et le CCS à l'intention des services d'enquête sur la protection contre le harcèlement, l'exploitation et les atteintes sexuelles. Étaient présents 77 représentants de 26 organismes et de départements des Nations Unies, de cinq organisations non gouvernementales (ONG), de la Croix-Rouge et de la Banque mondiale. Le programme de la réunion prévoyait une journée entière de séances plénières visant à favoriser les partenariats et la coopération entre les organisations afin de lutter contre le harcèlement, l'exploitation et les atteintes sexuelles tant au sein du système mondial des Nations Unies que dans le secteur humanitaire.



80. Le Bureau a assisté à la réunion du groupe de travail sur les enquêtes visant la Syrie, qui s'est tenue le 23 mai 2018 à Rome, et qui était coorganisée par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et le PAM. Ce groupe de travail a été constitué en octobre 2015 et se compose de représentants des organes chargés du contrôle des enquêtes des différents organismes et programmes des Nations Unies, d'organisations gouvernementales et d'ONG internationales. Le Groupe de travail, qui se réunit chaque année, coordonne, selon que de besoin, les activités de contrôle des programmes de travail et repère les tendances dans la région de la Syrie et de l'Iraq ainsi que dans les zones frontalières, l'accent étant mis actuellement sur les fraudes dans les passations de marchés et les problèmes de corruption. En outre, la réunion de 2018 a été l'occasion d'aborder l'exploitation et les atteintes sexuelles par le prisme des risques et des responsabilités en la matière au niveau régional.

81. L'Inspecteur général a participé à la réunion du groupe international des audits et des investigations (International Audit and Investigation Group, IAIG), qui s'est tenue en avril à Washington, dans les locaux de la Banque mondiale. Les membres du groupe étaient des représentants de ministères des affaires étrangères et d'organismes humanitaires qui s'occupent, à divers titres, des questions de fraude et de corruption. Les thèmes suivants ont également été abordés: gestion des risques opérationnels, enseignements tirés des grandes opérations d'aide humanitaire, programmes communs de lutte contre la fraude (sujet présenté par l'Inspecteur général), diligence nécessaire et clauses contractuelles.

### Annexe A

#### Catégories de risques figurant au registre des risques du Bureau et indications quant à leur examen éventuel lors de vérifications pendant l'exercice biennal 2018-2019 et les précédents

DOMAINE DU CADRE DE RÉSULTATS	SOUS-DOMAINE	DOMAINES COUVERTS EN 2018	DOMAINES PRÉVUS POUR VÉRIFICATION EN 2019	NOTES SUR LA VÉRIFICATION PENDANT L'EXERCICE BIENNAL EN COURS ET LES PRÉCÉDENTS
Réalisation des objectifs stratégiques (OS)	Gouvernance du Cadre stratégique	-	-	Vérification en 2016-2017
	Formulation des plans d'action et des cadres de résultats pour les OS	-	✓	Vérification de la planification des activités au titre du PTB
	Élaboration des plans de travail opérationnels aux fins de la mise en œuvre des plans d'action pour les OS	-	✓	Vérification de la planification des activités au titre du PTB
	Planification des effectifs	-	✓	Vérification de la planification des activités au titre du PTB
	Fourniture des produits et des services	-	✓	En 2019, le Bureau effectuera une vérification du Département des pêches
	Cadre de suivi et d'établissement de rapports	-	-	Vérification en 2016-2017

	Activités et gestion du programme de terrain	✓	✓	Examens réguliers des interventions d'urgence, du suivi des projets, de la distribution d'intrants, de la durabilité des avantages découlant des projets et des rapports adressés aux donateurs  Formulation et approbation de projets dans les bureaux décentralisés  En outre, un examen de la gestion du cycle de projet à l'échelle de l'Organisation, axé sur la formulation, l'approbation, la planification, le démarrage et la clôture des projets, ainsi que sur l'établissement de rapports à ce sujet, sera achevé en 2019
	Programme de coopération technique	-	-	Dernière vérification en 2012
Environnement porteur	Activités de diffusion	✓	-	Notamment mobilisation de ressources (dernière vérification en 2016), communication de l'Organisation (dernière vérification en 2015) et partenariats (vérification en cours)
	Gestion des systèmes d'information et des technologies	-	✓	Une vérification de la sécurité informatique sera achevée en 2019. Parmi les autres domaines ayant fait l'objet d'une vérification lors d'exercices biennaux antérieurs, citons la gestion de la planification des ressources institutionnelles, la gestion des projets informatiques et la gestion des services informatiques, etc.
	Gouvernance, contrôle et direction de la FAO	✓	✓	Communication régulière d'avis sur le cadre de contrôle interne et de responsabilité, les politiques et les procédures de lutte contre la fraude de la FAO, etc.

				En 2019, le Bureau examinera également les dispositions en vigueur concernant la Déclaration relative au contrôle interne
Administration efficace et efficace	Gestion financière	✓	✓	Formulation régulière d'avis dans le domaine de la gestion des investissements grâce à la participation à des comités internes. En outre, les vérifications réalisées en 2016-2017 ont porté notamment sur la gestion des liquidités, la gestion des investissements et les immobilisations. La gestion financière des bureaux décentralisés fait l'objet de vérifications régulières
	Gestion des ressources humaines	✓	✓	Le recrutement des fonctionnaires du cadre organique a fait l'objet d'une vérification en 2018. Une vérification de la gestion des ressources humaines hors personnel doit être achevée en 2019. La gestion des ressources humaines dans les bureaux décentralisés fait l'objet de vérifications régulières
	Gestion des achats, des actifs et des installations	✓	✓	Les achats de biens (y compris la procédure d'adjudication, le suivi des achats et les services d'inspection) ont fait l'objet d'une vérification en 2018  L'appui technique aux achats, les protocoles d'accord et les produits d'information ont fait l'objet de vérifications en 2016-2017

		Services administratifs et autres	✓	✓	<p>En 2018, le Bureau a réalisé des vérifications portant sur les concessionnaires, la gestion de la Mutuelle de crédit, la confidentialité et la protection des données, et la continuité des activités. En 2019, il effectuera une vérification du Centre des services communs</p> <p>En 2016-2017, le Bureau a réalisé des vérifications et des inspections dans divers domaines administratifs, notamment: le service médical, les prestations au personnel (bourse d'éducation, allocation logement), les services de sécurité sociale (accidents du travail), la gestion du Groupement d'achats du personnel de la FAO, etc.</p>
	Qualité, connaissances et services techniques	Statistiques	✓	-	En 2018, le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à l'examen du projet de mise à niveau du Système statistique opérationnel de la FAO. En 2016-2017, il a réalisé une vérification de la gouvernance des activités statistiques de la FAO
		Thèmes transversaux	✓	✓	En 2018, le Bureau a examiné l'intégration de la nutrition dans les travaux de la FAO. L'intégration des considérations de parité hommes-femmes fait régulièrement l'objet d'examen dans le cadre de vérifications concernant les bureaux décentralisés et, selon qu'il convient, de vérifications à l'échelle de l'Organisation
		Organes spéciaux	-	✓	En 2019, le Bureau procédera à la vérification de deux organes relevant de l'article XIV: le Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture (report de 2018) et la Commission des thons de l'océan Indien (CTOI)
Dépenses d'équipement	Dépenses d'équipement		✓	✓	Le Dispositif pour les dépenses d'équipement (voir la rubrique «Statistiques», ci-dessus) a fait l'objet d'une

				vérification en 2018. Un examen global de sa gestion sera effectué en 2019
Sécurité	Sécurité au Siège et sur le terrain	✓	-	La sécurité au siège a fait l'objet d'une vérification en 2018. Une vérification de la sécurité sur le terrain, initialement prévue pour 2019, a été reportée à l'exercice biennal 2020-2021, en accord avec la direction du Service de la sécurité
Gestion et performance des bureaux décentralisés	Gestion et performance des bureaux décentralisés	✓	✓	La gestion et la performance des bureaux décentralisés sont examinées régulièrement dans le cadre de la vérification de différents bureaux décentralisés. Chaque année, le Bureau de l'Inspecteur général effectue entre 15 et 20 vérifications portant sur des bureaux décentralisés

## Annexe B

### Activités de vérification relatives aux bureaux décentralisés

La FAO est présente actuellement dans 152 pays. Les activités de vérification (par région et par année) menées par le Bureau de l'Inspecteur général sont indiquées ci-dessous.

Année	Bureau régional pour l'Afrique	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord	Total
2012	11	2	6	10	4	33
2013	8	5	1	8	-	22
2014	11	5	-	3	2	21
2015	8	6	1	1	1	17
2016	7	3	1	2	4	17
2017	7	2	1	4	5	19
2018	8	3	2	2	1	16*
Total	60	26	12	30	17	145

\* Y compris quatre missions reportées à 2019.

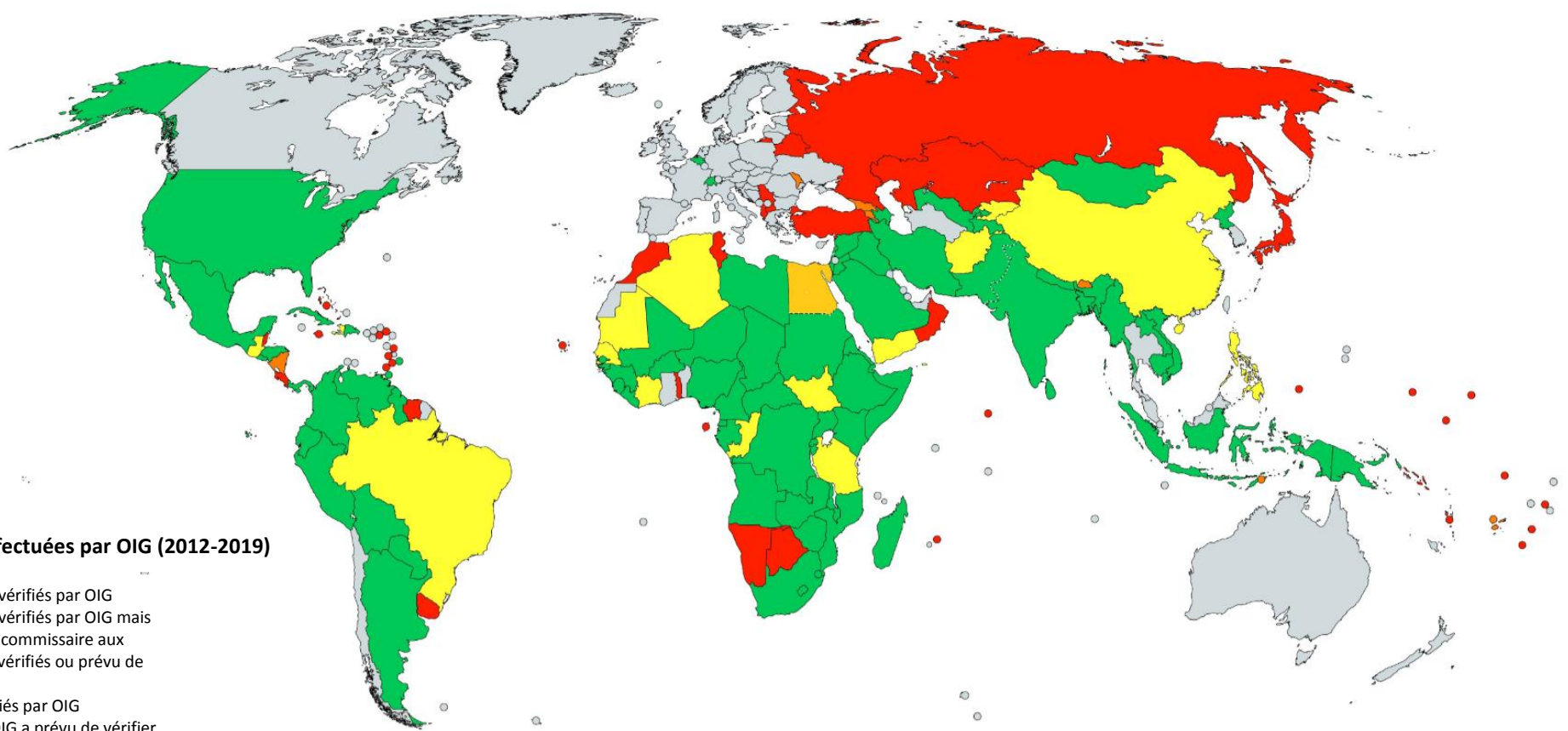
Si l'on exclut les missions prévues pour 2019, 54 bureaux de la FAO n'ont pas été vérifiés par le Bureau de l'Inspecteur général au cours des six dernières années, faute de ressources.

Budget total en 2018	Bureau régional pour l'Afrique	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord	Total
Inférieur à 1 million d'USD	4	13	7	11	2	37 Note 1
Entre 1 et 5 millions d'USD	2	4	2	2	1	11 Note 2
Entre 5 et 10 millions d'USD	3	-	2	-	1	6 Note 3
Total	9	17	11	13	4	54

Note 1: Y compris les missions du Bureau de l'évaluation prévues pour 2019.

Note 2: Y compris deux bureaux de pays contrôlés par le Bureau de l'évaluation en 2017-2018 et deux évaluations prévues pour 2019.

Note 3: Y compris une mission du Bureau de l'évaluation prévue pour 2019.



**Vérifications effectuées par OIG (2012-2019)**

- Bureaux non vérifiés par OIG
- Bureaux non vérifiés par OIG mais qu'OED ou le commissaire aux comptes ont vérifiés ou prévu de vérifier
- Bureaux vérifiés par OIG
- Bureaux qu'OIG a prévu de vérifier en 2019



## Annexe C

### Rapports publiés en 2018 au titre de la politique de la FAO en matière de communication

Référence	Titre du rapport de vérification
AUD 0118	Bureau du Représentant de la FAO en Gambie
AUD 0218	Bureau du Représentant de la FAO au Burundi
AUD 0318	Bureau du Représentant de la FAO en El Salvador
AUD 0418	Bureau du Représentant de la FAO au Tchad
AUD 0518	Intégration systématique de la nutrition à la FAO
AUD 0618	Achats de biens (politiques, processus et systèmes y afférents)
AUD 0718	Rapport indépendant d'établissement des faits concernant les coûts déclarés au titre du programme-cadre de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation, Horizon 2020
AUD 0818	Rapport de synthèse sur le programme et les activités pour les examens de bureaux de pays effectués en 2016-2017
AUD 0918	Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Tadjikistan
AUD 1018	Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Ouzbékistan
AUD 1118	Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Myanmar
AUD 1218	La sécurité au Siège de la FAO
AUD 1318	Le Système de gestion de la sécurité des Nations Unies en Italie
AUD 1418	La sécurité aux sièges de la FAO et du PAM (rapport conjoint)
AUD 1518	Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en République bolivarienne du Venezuela
AUD 1618	Gestion de la protection et de la confidentialité des données
AUD 1718	Vérification des concessionnaires du Siège
AUD 1818	Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Rwanda
AUD 2018	Recrutement et intégration de fonctionnaires du cadre organique
AUD 2118	Vérification du fonds multidisciplinaire géré par le Bureau du Statisticien en chef
AUD 2218	Vérification de l'inspection des biens
AUD 2318	Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Kenya

<b>AUD 2418</b>	Vérification du Bureau du Représentant de la FAO à Sri Lanka
<b>AUD 2518</b>	Vérification du projet de Système statistique opérationnel
<b>AUD 2618</b>	Vérification de la gestion de la continuité des opérations
<b>AUD 2718</b>	Vérification de la préparation aux ODD en vue d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030
<b>AUD 2818</b>	Vérification de la Mutuelle de crédit de la FAO

Rapports d'enquête sur les enseignements tirés de l'expérience

Objet	Rapports publiés
Aucun rapport pour 2018	

## ANNEXE D

### Synthèse des résultats des rapports de vérification publiés en 2018

#### AUD 0118 – Examen complet: Bureau du Représentant de la FAO en Gambie

Il est ressorti de l'évaluation globale du Bureau du Représentant de la FAO que les résultats étaient satisfaisants s'agissant du programme et des activités de plaidoyer dans le pays, mais que d'importantes améliorations étaient nécessaires dans deux domaines: la gouvernance et l'obligation de rendre compte, et les opérations sur le terrain.

**Programme et activités de plaidoyer dans le pays:** Les activités de plaidoyer et de communication du Bureau du Représentant ont été jugées convenables. Le Gouvernement et les partenaires de développement ont confirmé que la FAO était une organisation chef de file dans ce domaine relevant de son mandat. Le Gouvernement avait confiance en l'expertise de la FAO et il a fait participer l'Organisation à l'élaboration du Plan national de développement (PND). Le Bureau du Représentant a collaboré activement avec d'autres entités des Nations Unies, y compris les principaux groupes chargés de l'alimentation et de la nutrition. Malgré les difficultés imputables à l'instabilité politique, la FAO a formulé son CPP et l'a aligné sur le PND. La mobilisation de ressources a été fructueuse: le montant ciblé par le CPP avait été dépassé en mai 2017. Il était nécessaire d'apporter quelques améliorations au suivi du CPP: i) l'évaluation du rôle du Comité directeur ne s'étant pas déroulée comme prévu, il n'avait pas été rendu compte régulièrement des progrès du CPP au Gouvernement; ii) il convenait d'élaborer une feuille de route afin de combler les lacunes mises en évidence lors du bilan sur les questions de parité hommes-femmes.

**Gouvernance et obligation de rendre compte:** Le Représentant de la FAO avait conscience de la dotation en personnel et des modalités structurelles indispensables à l'exécution du programme. Néanmoins, cela n'avait pas encore donné lieu à une analyse des éventuelles carences en effectifs ni à l'élaboration d'une stratégie relative aux ressources humaines. La gestion des ressources humaines devait être améliorée, en particulier l'archivage des documents destinés à démontrer la transparence du processus de recrutement, les taux de rémunération appliqués et les évaluations de la performance des ressources humaines hors personnel. Les besoins en matière de formation du personnel ont été évalués mais, dans la pratique, la formation était limitée faute de fonds.

**L'environnement de redevabilité et de contrôle** demandait également des améliorations considérables. Le rôle et les responsabilités de chacun n'étaient pas clairs et les tâches n'étaient pas séparées comme il se devait. Le contrôle des actifs n'était pas satisfaisant et ne montrait aucun signe d'amélioration depuis le rapport du Bureau de l'Inspecteur général publié en 2010. Le non-respect des règles de la FAO était courant, ce qui peut être le signe d'un cadre de contrôle faible. Le Représentant de la FAO devait régler ces problèmes de toute urgence.

**Opérations sur le terrain:** Le Bureau du Représentant de la FAO avait déployé des efforts afin de gérer et de suivre de manière volontariste son portefeuille de projets existants et dans les tuyaux. Cependant, les délais de mise en œuvre des projets, la gestion du budget et le téléchargement de données complètes dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain devaient être améliorés. Le Représentant de la FAO prévoyait de recruter un fonctionnaire international chargé des opérations afin d'améliorer la gestion du programme de terrain. En outre, la direction du Bureau du Représentant devait:

- i. réviser les modalités de gestion de sa participation à des projets supranationaux;
- ii. améliorer sa fonction achats;
- iii. renforcer la gestion des prestataires de services;
- iv. améliorer le choix des bénéficiaires et mettre en place un mécanisme efficace de suivi de la distribution.

Le rapport de vérification décrit 19 mesures que la direction du Bureau du Représentant est convenue de prendre.

#### **AUD 0218 – Examen complet: Bureau du Représentant de la FAO au Burundi**

Il est ressorti de l'évaluation globale du Bureau du Représentant que le programme et les activités de plaidoyer dans le pays, ainsi que la gouvernance et l'obligation de rendre compte, demandaient quelques améliorations, tandis que des améliorations importantes étaient nécessaires au plan des opérations sur le terrain. L'environnement de contrôle général s'était considérablement affaibli depuis la dernière vérification, et la gestion du Bureau du Représentant devait prendre les mesures nécessaires pour corriger les faiblesses mises en évidence.

Programme et activités de plaidoyer dans le pays: Les principales parties prenantes ont confirmé que la FAO était une organisation chef de file en matière d'assistance technique dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. L'Équipe de pays des Nations Unies a également reconnu la grande contribution de la FAO aux interventions des Nations Unies dans le pays. Néanmoins, le Bureau du Représentant devait établir un plan de communication assorti d'indicateurs spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et limités dans le temps (SMART).

Gouvernance et obligation de rendre compte: En 2014, le Bureau du Représentant a adopté une structure qui s'inscrivait dans le droit fil d'une approche programmatique à l'appui de la mise en œuvre des priorités du CPP. Le programme de terrain est devenu le pivot en matière de suivi de la mise en œuvre du CPP et d'établissement de rapports à ce sujet. Cependant, il convenait de clarifier les lignes de compte rendu au Représentant de la FAO ou au Coordonnateur du programme et des interventions d'urgence auprès du personnel subalterne chargé du programme et des opérations. Par ailleurs, des carences ont été constatées au plan des compétences financières et administratives du personnel.

Au vu de sa petite taille, le Bureau du Représentant séparait convenablement les tâches incompatibles, en particulier dans le domaine financier. Néanmoins, le contrôle interne des achats et des actifs nécessitait encore quelques améliorations. Plus particulièrement, la planification des achats n'était pas efficace et les opérations ne respectaient pas pleinement les règles de l'Organisation. Certains biens anciens n'avaient pas été évacués ni remplacés en temps voulu.

Opérations sur le terrain: Le Bureau du Représentant avait mis en place un système local de suivi, qui permettait d'accumuler des informations et de faire rapport sur les progrès du CPP à partir de données collectées dans le cadre de la mise en œuvre des différents projets. Il a organisé des missions de terrain afin de suivre les activités des prestataires de services lors de la distribution d'intrants aux bénéficiaires finaux. Globalement, la mise en œuvre des projets respectait les délais impartis. Toutefois, le Bureau du Représentant devait remédier de toute urgence à d'importantes défaillances à ce niveau: suppositions erronées lors de la formulation des projets, retard dans la communication d'informations aux donateurs, absence de dispositions aux fins de l'assistance technique et manque d'engagement des membres de l'Équipe spéciale du projet dans la mise en œuvre.

Le rapport de vérification décrit 12 mesures que la direction du Bureau du Représentant est convenue de prendre.

#### **AUD 0318 – Examen complet: Bureau du Représentant de la FAO en El Salvador**

Il est ressorti de l'évaluation globale du Bureau du Représentant de la FAO que les résultats étaient satisfaisants s'agissant du programme et des activités de plaidoyer dans le pays, de la gouvernance et de l'obligation de rendre compte, ainsi que des opérations sur le terrain.

Programme et activités de plaidoyer dans le pays: Le Bureau du Représentant bénéficiait du soutien inconditionnel de ses partenaires gouvernements, qui considéraient la FAO comme un conseiller

technique compétent et digne de confiance. Les entités des Nations Unies et les principales parties prenantes dans le pays avaient une opinion très positive de l'Organisation. Elles ont été consultées dans le cadre de l'élaboration du CPP. Des progrès importants ont été accomplis dans la mise en œuvre du CPP. Toutefois, le financement d'une partie du programme de travail prévu n'était pas encore assuré.

Compte tenu du faible nombre de donateurs dans le pays, le Bureau du Représentant s'efforçait d'obtenir un financement auprès du Fonds vert pour le climat, qui accroîtrait ses ressources de 64 millions d'USD sur cinq ans. Les changements que ce financement apporterait, outre les risques liés au contexte particulier du pays, n'étaient pas gérés activement. Le Représentant de la FAO prévoyait de faire dresser un état des lieux afin de renforcer l'engagement en faveur de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes.

Gouvernance et obligation de rendre compte: Le Bureau du Représentant était doté d'une structure de gouvernance suffisante et l'obligation de rendre compte était bien définie. Le fonctionnement du système de contrôle interne a été jugé satisfaisant. La structure de gouvernance comprenait quatre comités (consultatif, technique, de gestion et stratégique) conçus dans une optique de complémentarité et à l'appui du mandat général, afin que les travaux de la FAO dans le pays soient axés sur les résultats et soumis à la redevabilité. En outre, la direction locale avait rédigé un manuel de procédure pour que les méthodes de travail de l'ensemble du Bureau du Représentant soient claires et cohérentes. Les procédures administratives afférentes aux protocoles d'accord, aux voyages, aux factures et aux paiements à l'appui de la mise en œuvre des projets étaient jugées satisfaisantes dans l'ensemble.

Opérations sur le terrain: Le Bureau du Représentant avait mis en place une structure opérationnelle efficace pour la gestion et le suivi de son programme de terrain, qu'il a menés à bien grâce à des cadres logiques convenus et axés sur les résultats, des plans de travail et des rapports intérimaires. Le Gouvernement et les partenaires de développement étaient satisfaits de la mise en œuvre du programme de terrain.

Le rapport de vérification contient cinq mesures que la direction du Bureau du Représentant a accepté de prendre.

#### **AUD 0418 – Examen complet: Bureau du Représentant de la FAO au Tchad**

Il est ressorti de l'évaluation globale du Bureau du Représentant de la FAO que le programme et les activités de plaidoyer dans le pays demandaient quelques améliorations et que d'importantes améliorations étaient nécessaires dans deux domaines: la gouvernance et l'obligation de rendre compte, et les opérations sur le terrain.

Programme et activités de plaidoyer dans le pays: Le Bureau du Représentant était parvenu à attirer des donateurs et avait aligné son CPP sur les priorités nationales et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), amenant ainsi le Gouvernement et les donateurs à prêter un appui aux interventions de la FAO. Des projets ont servi à mettre en œuvre les priorités de l'Organisation définies dans le CPP.

Dans le même temps, les partenaires extérieurs interrogés par le Bureau de l'Inspecteur général ont fait part de leur préoccupation quant à la capacité de la FAO de fournir, en temps voulu, des rapports axés sur les résultats et de suivre l'effet réel des interventions par rapport aux résultats prévus. En outre, les parties prenantes ont demandé à être tenues informées régulièrement de tout retard imputable à un cycle de projet chronophage ou aux processus internes d'achats afin d'éviter des malentendus qui compromettraient la crédibilité de la FAO.

Gouvernance et obligation de rendre compte: Les contrôles internes relatifs aux actifs et aux paiements et la lettre annuelle de déclaration nécessitaient d'importantes améliorations, tandis que

les contrôles afférents aux ressources humaines, aux achats et à la gestion des protocoles d'accord étaient considérées comme satisfaisants dans l'ensemble. Le Bureau du Représentant devait en outre revoir les capacités de ses effectifs afin d'être en mesure d'exécuter son CPP et son portefeuille de projets. Plus particulièrement, le vacance du poste d'Assistant du Représentant de la FAO en charge du programme a nui à la redevabilité et amoindri les capacités, en particulier pour ce qui était de suivre les progrès accomplis et de faire rapport aux parties prenantes à ce sujet. Ce poste a été gelé par le Bureau régional pour des raisons budgétaires.

Opérations sur le terrain: Le Bureau du Représentant devait améliorer le contrôle de son programme de terrain afin d'éviter les retards au démarrage et pendant la mise en œuvre des projets. Les processus chronophages qui faisaient partie du cycle de projet de la FAO étaient l'un des problèmes. De plus, la vacance du poste d'Assistant du Représentant de la FAO a privé le Bureau du Représentant des moyens de recueillir des informations dans le cadre des projets et de la possibilité de prendre des mesures correctives en temps voulu.

Le rapport de vérification décrit 11 mesures que la direction du Bureau du Représentant est convenue de prendre.

### **AU 0518 – Examen de l'intégration de la nutrition à la FAO**

Le principal objectif de cet examen était d'évaluer la pertinence et l'efficacité des mécanismes mis en place par la Division de la nutrition et des systèmes alimentaires à l'appui de l'intégration de la nutrition dans les travaux de la FAO, tant au niveau des bureaux décentralisés qu'à l'échelle de l'Organisation, après la désignation de la nutrition comme thème transversal en 2016, au titre de l'OS 6.5 (résultante 6.5.B).

L'OS 6.5 permet de veiller à ce que la FAO prête des services de qualité aux programmes stratégiques en matière de nutrition et mesure les résultats obtenus dans ce domaine. Le cadre de résultats de l'OS 6 indique les améliorations attendues, qui sont mesurées par des indicateurs de performance clés.

L'intégration systématique de la nutrition à la FAO incombe conjointement à la Division de la nutrition et des systèmes alimentaires et aux responsables des programmes stratégiques, qui trouvent des occasions importantes de faire progresser l'intégration de la nutrition dans les programmes stratégiques. La Division de la nutrition et des systèmes alimentaires assume la responsabilité principale s'agissant de la mise en œuvre et du suivi de l'OS 6.5.

Le Bureau de l'Inspecteur général prend acte des travaux menés par la Division de la nutrition et des systèmes alimentaires pour favoriser l'intégration de la nutrition pendant le dernier exercice biennal. Néanmoins, il encourage celle-ci à jouer un rôle plus fort et plus visible pour ce qui est de guider et de promouvoir l'intégration de la nutrition aux premiers stades, le temps que le personnel se familiarise avec les approches en la matière.

Le Bureau de l'Inspecteur général a recommandé également les améliorations suivantes:

- a) actualiser la stratégie relative à la nutrition afin qu'elle tienne compte des objectifs de la FAO dans ce domaine et que l'intégration de la nutrition à la FAO figure parmi les thèmes transversaux;
- b) mettre la dernière main au document sur les piliers d'action et élaborer un plan de mise en œuvre;
- c) formuler un plan de communication et de formation afin de promouvoir encore davantage l'intégration de la nutrition;

- d) effectuer une gestion prévisionnelle des effectifs afin de déterminer les besoins de la Division;
- e) parachever le plan de travail de la Division en y intégrant des objectifs d'intégration de la nutrition;
- f) accroître la collaboration avec les parties prenantes dans les bureaux décentralisés et au sein des équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques.

Sur la base de son examen, le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que les résultats de l'Organisation en ce qui concernait les processus et les fonctions évalués nécessitaient quelques améliorations. Dans le rapport de vérification figurent huit mesures convenues, qui requièrent l'attention de la direction.

#### **AUD 0618 – Achats de biens (politiques, processus et systèmes y afférents)**

Le but de cet examen était d'évaluer la qualité et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des procédures de contrôle afférentes aux achats de biens et de permettre que les actifs soient protégés comme il se doit et que les politiques et procédures en vigueur soient respectées.

La vérification a mis en évidence plusieurs défaillances qui nécessitaient que des mesures soient prises afin de renforcer les processus d'achat et de les rendre plus efficaces. Il convient de noter que, bien que l'équipe de vérification ait examiné les processus relatifs aux achats de biens, ses constatations s'appliquent aux processus et aux systèmes d'appui aux achats en général. Les principales constatations sont les suivantes:

- La section 502 du Manuel, qui concerne les achats de biens, est en cours d'actualisation. Cependant, elle n'avait pas été mise à jour depuis plusieurs années et n'était pas au fait de certaines pratiques optimales en matière d'achats, comme l'adjudication publique. De plus, elle faisait référence à des structures de la FAO qui n'existaient plus.
- Il n'existait aucun système mondial de collecte et de suivi des données sur les achats et les adjudications. Cela limitait la capacité de l'Organisation de suivre le processus de façon volontariste et d'apporter tous les changements nécessaires pour améliorer l'efficacité et l'efficience.
- La procédure de lancement des appels d'offres et de recueil des offres par courriel au Siège ne permettait pas de protéger la confidentialité des informations.
- Le rapport de vérification contient 22 mesures convenues qui visent à donner suite à ces constatations et à remédier à d'autres problèmes relatifs aux contrôles mis en évidence dans le document. Selon le Bureau de l'Inspecteur général, la direction doit accorder la priorité aux mesures suivantes.
- Achever la mise à jour de la section 502 du Manuel et l'harmoniser avec les autres indications du Service des contrats et achats et les pratiques optimales en matière d'achats.
- Formuler une politique claire et élaborer un système mondial pour collecter et suivre des données détaillées sur les achats et les appels d'offres.
- Renforcer les contrôles relatifs au lancement des appels d'offres et au maintien de la confidentialité des offres.

En conclusion, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que les résultats de l'Organisation et l'efficacité et l'efficience des processus et des systèmes d'appui aux achats de biens nécessitaient quelques améliorations.

#### **AUD 0718 – Rapport indépendant d'établissement des faits concernant les coûts déclarés au titre du programme-cadre de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation, Horizon 2020**

Le Bureau de l'Inspecteur général a examiné les coûts déclarés dans les états financiers de la FAO pour ce qui était de l'accord de subvention pour le projet Construire un environnement de recherche favorable à l'innovation, à la prise de décision, à la gouvernance et à l'éducation au service de la croissance bleue (BlueBRIDGE) pour un montant total déclaré de 801 890,30 USD (total déclaré des coûts réels et des coûts unitaires calculés sur la base des pratiques habituelles de la FAO en matière de comptabilisation des coûts: 641 512,24 USD). Comme les activités menées ne constituaient ni une vérification ni un examen effectué conformément aux Normes internationales d'audit ou aux Normes international d'examen limité, le Bureau de l'Inspecteur général n'a pas donné d'assurances quant aux états financiers.

Le Bureau de l'Inspecteur général s'est penché sur les coûts déclarés et a conclu qu'ils étaient, dans l'ensemble, conformes aux dispositions de l'accord de subvention, sauf en ce qui concernait la gestion des fiches d'enregistrement des heures de présence.

Le Bureau de l'Inspecteur général a pu effectuer un recoupement entre les coûts afférents à tous les membres du personnel inscrits dans le grand livre et les coûts imputés au projet, ainsi qu'entre les heures facturées au projet et l'enregistrement des temps de travail fourni par l'équipe du projet, quand bien même cet enregistrement ne remplissait pas toujours pleinement les critères fixés par l'accord de subvention. En dépit de la diversité des modalités existantes d'enregistrement des temps de travail, le Bureau de l'Inspecteur général a établi que toutes les fiches d'enregistrement des heures de présence remplies par le personnel affecté au projet avaient été validées au bout du compte par le Directeur de projet. Cependant, cette validation n'avait pas nécessairement lieu tous les mois, alors que les conditions de la subvention l'exigeaient.

#### **AUD 0818 – Rapport de synthèse sur les problèmes de gestion des programmes et des opérations relevés dans les vérifications des bureaux de pays réalisées en 2016-2017**

Le Bureau de l'Inspecteur général a réalisé 22 vérifications portant sur le programme et les opérations de bureaux de pays pendant l'exercice biennal 2016-2017. Le rapport récapitulatif sur les programmes et les opérations:

- synthétisait les résultats des vérifications ayant trait au programme et aux activités de plaidoyer dans le pays, au programme de terrain et aux opérations;
- décrivait les causes des défaillances récurrentes qui compromettaient l'efficacité et l'efficience;
- contenait des mesures destinées à aider la direction à corriger les défaillances mises en évidence.

La section relative au programme et aux activités de plaidoyer dans le pays indiquait que, pour 76 pour cent des bureaux de pays soumis à une vérification, les résultats étaient jugés satisfaisants ou quelques améliorations étaient nécessaires, contre 59 pour cent pendant l'exercice biennal 2014-2015.

Les domaines essentiels dans lesquels il existait une marge de progression étaient la mobilisation de ressources, la gestion des risques, ainsi que le suivi de la mise en œuvre des CPP et l'établissement de rapports à ce sujet.

Les principales causes sous-jacentes des défaillances constatées étaient les capacités insuffisantes des bureaux de pays à l'appui de ces processus et la fourniture incomplète de concepts et de directives aux bureaux décentralisés par les responsables des processus administratifs. Le Bureau de l'Inspecteur général a noté que la direction de haut niveau était en train d'élaborer une nouvelle stratégie de mobilisation de ressources et de nouvelles procédures de suivi des CPP et d'établissement de rapports à ce sujet en vue de régler certains des problèmes. Il a proposé trois mesures et un avis en matière d'application afin de résoudre les derniers problèmes afférents à la communication, à la gestion des risques, ainsi qu'à la fonction et au processus de suivi.



La section relative au programme et aux opérations de terrain indiquait que, pour 72 pour cent des bureaux de pays soumis à une vérification, les résultats étaient jugés satisfaisants ou quelques améliorations étaient nécessaires, contre 61 pour cent pendant l'exercice biennal 2014-2015.

Il existait une marge de progression dans plusieurs domaines essentiels: nécessité de créer une fonction d'achats satisfaisante et d'établir une stratégie efficace de planification des achats, gestion des protocoles d'accord, achats d'intrants, activités d'inventaire et de distribution, et mise en œuvre des projets.

Les défaillances dans la gestion des achats et des protocoles d'accord s'expliquaient principalement par les capacités insuffisantes des bureaux de pays à l'appui de la fonction d'achats, le déficit de formation dans le domaine des achats et des protocoles d'accord – qui compromettrait le respect du Manuel – et le manque de suivi. La gestion des inventaires et de la distribution ne reposait pas sur des processus établis à l'échelle de l'Organisation, d'où le recours à des solutions ponctuelles. Les problèmes liés à la mise en œuvre des projets qui ralentissaient l'exécution et donnaient lieu à des prolongations régulières sans incidence financière avaient plusieurs causes sous-jacentes: le manque de capacités opérationnelles et de compétences de gestion de projet dans les bureaux décentralisés, l'absence de directives internes sur la mise en œuvre des projets et le financement insuffisant de l'unité de gestion du cycle de projet, qui est chargée d'élaborer ces directives.

Le Bureau reconnaît que l'Organisation a pris plusieurs initiatives en vue de résoudre ces problèmes. Il a proposé sept mesures visant à remédier aux problèmes liés à l'assurance de la qualité technique des produits issus des projets, ainsi qu'à la gestion et au suivi des projets.

Le Bureau a constaté que les fonctions opérationnelles, comme la planification stratégique, la communication et les activités de plaidoyer, la mobilisation de ressources ou encore la conception et l'exécution des projets, étaient regroupées à l'échelon des pays. Toutefois, au niveau du Siège, ces fonctions relevaient généralement d'unités distinctes, ou étaient réparties entre différentes unités, qui se concertaient peu. Si le Bureau a émis des recommandations concernant des mesures opérationnelles spécifiques ou s'adressant à certains responsables de processus, il a toutefois estimé que la coordination entre les unités devrait être renforcée de façon à favoriser une mise en œuvre concertée de ses recommandations.

### **AUD 0918 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Tadjikistan**

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 opérations sur le terrain.

Programme et activités de plaidoyer dans le pays: Dans l'ensemble, le Bureau du Représentant promouvait le mandat de la FAO et assurait la liaison avec ses partenaires. Les parties prenantes externes interrogées par le Bureau de l'Inspecteur général étaient de cet avis. Bien qu'il ne se soit pas doté d'une stratégie de mobilisation de ressources, le Bureau du Représentant avait pris l'initiative de négocier différents arrangements avec des donateurs et des entités des Nations Unies. Néanmoins, il devait améliorer ses activités de plaidoyer, adopter une approche programmatique à l'heure de mettre en œuvre les priorités de la FAO dans le pays et appliquer des mesures en faveur de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes au titre des thèmes transversaux.

Gouvernance et obligation de rendre compte: Le Bureau du Représentant ne disposait pas d'une structure de gouvernance forte ni d'un cadre de redevabilité solide encourageant la transparence et l'intégrité. Le personnel de base était limité et ne comptait pas d'Assistant du Représentant chargé de l'administration. Le Bureau du Représentant n'avait pas achevé la mise en place de sa structure organisationnelle ni clarifié le rôle et les responsabilités de son personnel et de ses autres collaborateurs. Seule une partie des effectifs composés de ressources humaines hors personnel étaient formés et les procédures opérationnelles standard qui devaient les guider dans leur travail

n'avaient pas été adoptées ni ne leur avaient pas été communiquées. Les relations étaient tendues et la mauvaise ambiance de travail se caractérisait par une culture de la culpabilisation et des reproches entre collègues.

Opérations sur le terrain: Les opérations de gestion de projet étaient fragmentées, sans participation croisée ni communication systématiques entre les équipes de projet, l'unité chargée du programme et la fonction de suivi et d'évaluation. Les fonctionnaires techniques principaux collaboraient étroitement à la supervision des projets, ce qui était en contradiction avec leurs fonctions en matière d'examen techniques indépendants. En outre, cela diluait la responsabilité et l'autorité de l'unité chargée du programme. Le Bureau du Représentant n'a pas mis en œuvre de stratégie de suivi et d'évaluation ni de suivi indépendant régulier. Le système de contrôle présentait plusieurs points faibles, notamment aux niveaux du choix des bénéficiaires des projets et de la gestion des protocoles d'accord avec des prestataires de services.

Le rapport de vérification contient 10 mesures que la direction du Bureau du Représentant a accepté de prendre.

### **AUD 1018 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en Ouzbékistan**

Globalement, le Bureau estimait que des améliorations importantes étaient nécessaires dans les domaines du programme et des activités de plaidoyer dans le pays, ainsi que de la gouvernance, et qu'il convenait d'apporter quelques améliorations aux opérations sur le terrain.

Programme et activités de plaidoyer dans le pays: Le Bureau du Représentant n'était pas en mesure de satisfaire les attentes des parties intéressées dans un pays où les services de la FAO étaient extrêmement demandés et où l'environnement était favorable en matière de mobilisation de ressources. En effet, il disposait de capacités limitées: un seul membre du personnel était présent sur place, le Représentant était basé au Bureau sous-régional pour l'Asie centrale et l'Assistant du Représentant en charge du programme remplissait de multiples fonctions. Le Bureau du Représentant n'a pas pu:

- prêter un appui au Gouvernement aux fins de l'élaboration d'une stratégie d'investissements agricoles;
- jouer un rôle de chef de file dans le mécanisme de coordination des partenaires de développement;
- répondre à un nombre de demandes accru de la part du Gouvernement;
- prêter un appui dans le domaine des ODD.

Par conséquent, la FAO risquait de perdre sa position de conseiller technique principal dans les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation, et l'insuffisance des capacités a suscité la crainte des partenaires de développement, ce qui a fait manquer au Bureau du Représentant plusieurs occasions de mobiliser des ressources. L'absence de stratégie de communication n'a fait qu'ajouter à ce risque.

Gouvernance et obligation de rendre compte: L'absence de Représentant de la FAO et d'Assistant du Représentant chargé de l'administration sur place laissait un vide en matière de promotion, de coordination et de supervision du système de contrôle interne, dans la mesure où ces fonctions figurent parmi celles de l'Assistant du Représentant. Le Bureau du Représentant devait considérablement renforcer ses capacités afin d'être en mesure d'exécuter le nouveau CPP et les projets de plus grande envergure qui allaient débiter sous peu. Par ailleurs, le financement des dépenses opérationnelles par le Gouvernement hôte était menacé. Les processus d'appui administratif fonctionnaient correctement dans l'ensemble, compte tenu de la faible taille du Bureau du Représentant.

Opérations sur le terrain: Les dispositions relatives à la gestion des projets étaient satisfaisantes jusque-là, compte tenu de la faible taille du portefeuille, qui se limitait à des projets de coopération

technique. Cependant, les capacités opérationnelles n'étaient pas suffisantes pour mettre en œuvre le nouveau projet financé par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), qui est actif depuis 2018. Les fonctionnaires techniques principaux prêtaient un appui à la gestion de projet, ce qui pouvait compromettre l'assurance de la qualité technique du projet. En outre, les modalités de mise en œuvre étaient peu axées sur les résultats. Les données de référence, les indicateurs et les cibles du cadre logique des projets n'étaient pas inadaptés et il n'y avait pas de fonction ni de stratégie de suivi et d'évaluation qui auraient permis de contrôler l'efficacité et l'impact des projets. Les volets nationaux de projets supranationaux faisaient l'objet d'une concertation trop limitée avec le Gouvernement au stade de la formulation, et une délégation peu judicieuse des activités de mise en œuvre et des budgets y afférents au Bureau du Représentant leur portait préjudice.

Le rapport de vérification contient 10 mesures que la direction du Bureau du Représentant a accepté de prendre.

### **AUD 1118 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Myanmar**

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 obligation de rendre compte, et opérations sur le terrain.

Programme et activités de plaidoyer dans le pays: Le Bureau du Représentant satisfaisaient les attentes élémentaires du Gouvernement et des partenaires de développement. Cependant, ses ressources limitées l'empêchaient de jouer un rôle plus important et plus stratégique dans les secteurs du développement et des interventions d'urgence, et de mettre en œuvre le CPP dans une perspective programmatique. Le Bureau du Représentant avait besoin de plus de personnel et de ressources internationaux dans le cadre des fonctions de mobilisation de ressources, de communication et de suivi. En outre, il lui fallait un appui plus important pour tenir ses engagements quant aux ODD et à l'intégration des considérations de parité hommes-femmes.

Gouvernance et obligation de rendre compte: Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé, à l'aune des critères évalués dans la présente section, que le Bureau du Représentant fonctionnait correctement. Cependant, la lenteur du recrutement de personnel et le recours à des contrats de courte durée pour prêter un appui aux fonctions existantes limitaient la capacité du Bureau du Représentant d'adopter une approche programmatique. Des retards considérables (jusqu'à un an) dans le recrutement de personnel international avaient ralenti la mise en œuvre des projets.

Opérations sur le terrain: Le Bureau de l'Inspecteur général estimait, à l'aune des critères relatifs à la présente section, que le Bureau du Représentant fonctionnait correctement dans l'ensemble. Toutefois, le refus opposé par le Gouvernement à certaines clauses de l'accord-type de la FAO relatif aux projets a fortement retardé l'approbation des projets, ce qui risquait de mécontenter les donateurs et les bénéficiaires. En outre, le processus d'achat devait faire l'objet d'un suivi plus étroit qui permettrait de garantir la transparence, la compétitivité et un rapport qualité-prix optimal. Le respect des délais d'exécution dans le cadre des protocoles d'accord devait également être surveillé de plus près.

Le rapport de vérification contient huit mesures que la direction du Bureau du Représentant a accepté de prendre.

### **AUD 1218 – Sécurité au Siège de la FAO**

Le Bureau de l'Inspecteur général de la FAO et le Bureau de l'Inspecteur général du PAM ont réalisé une vérification conjointe des dispositions en matière de sécurité à leurs sièges respectifs. Y

a prêté un appui la Division des services de sûreté et de sécurité du Siège du Département de la sûreté et de la sécurité.

L'objectif global de la vérification était de déterminer si la FAO et le PAM avaient pris des mesures suffisantes et adaptées pour protéger le personnel, les locaux et les biens à leurs sièges respectifs, et plus généralement en Italie.

Le rapport présentait la conclusion de l'équipe de vérification concernant l'efficacité des dispositions en matière de sécurité au Siège de la FAO. Un autre rapport portait sur la mise en œuvre du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies en Italie.

En comparaison avec un examen réalisé par le Bureau de l'Inspecteur général de la FAO en 2011, des améliorations considérables ont été apportées à la sécurité au Siège de l'Organisation, notamment: i) le contrôle de l'accès des piétons a été amélioré grâce à l'installation de tourniquets; ii) un pavillon d'entrée destiné aux visiteurs extérieurs, doté d'un système de contrôle de sécurité amélioré, a été construit; iii) l'entrée de véhicules a été limitée et les contrôles y afférents ont été améliorés et iv) d'autres améliorations ont été apportées aux infrastructures, comme l'installation de nouvelles cabines de sécurité.

Dans l'ensemble, les dispositions en matière de sécurité au Siège de la FAO, y compris les volets architecturaux, procéduraux et humains en place, étaient en adéquation avec l'objectif visé. Le personnel, les visiteurs, les locaux et les biens matériels de la FAO à Rome étaient exposés à un niveau de risque acceptable, au vu des menaces et des risques mis en évidence dans le document relatif à la gestion des risques sécuritaires. Ce rapport contient 27 recommandations destinées à améliorer encore davantage la performance. Le Bureau de l'Inspecteur général reconnaît que la plupart des recommandations faites par le Département de la sûreté et de la sécurité nécessiteraient un investissement ponctuel et/ou une hausse du budget du Service de la sécurité. C'est pourquoi le Service de la sécurité devrait commencer, en liaison avec d'autres unités si nécessaire, par estimer le coût de chaque mesure, hiérarchiser les mesures et élaborer un plan d'action.

Compte tenu de ce qui précède, le Bureau de l'Inspecteur général de la FAO a estimé que la performance de l'Organisation en matière de sécurité au Siège nécessitait quelques améliorations.

### **AUD 1318 – Le Système de gestion de la sécurité des Nations Unies en Italie**

Ce rapport présente la conclusion d'une vérification conjointe FAO-PAM de la sécurité au Siège (voir AUD 1218) qui concernait la mise en place du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies en Italie.

Dans l'ensemble, l'équipe de vérification a estimé que les politiques et procédures applicables du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies étaient mises en œuvre en Italie, à l'exception des éléments indiqués dans le rapport. La structure de gestion des risques sécuritaires était en place, la plupart des documents étaient en règle, le Système de gestion de la sécurité des Nations Unies entretenait d'excellentes relations avec le Gouvernement hôte et bénéficiait du plein appui des services chargés de l'application des lois, de l'armée et des services de renseignement.

L'équipe de vérification était d'avis que les politiques et les procédures en place en Italie suffisaient à maintenir les risques encourus par le personnel et les locaux à un niveau acceptable.

Il convenait d'accorder une attention particulière à deux domaines afin de veiller à ce que l'ensemble du personnel de toutes les organisations connaisse et comprenne les politiques de sécurité: la participation et la sensibilisation, qui doivent être guidées et facilitées par la direction de haut niveau des Nations Unies dans le pays.

En outre, la mise en conformité avec les politiques du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies que recommande ce rapport permettra d'améliorer la capacité du personnel du Système de gérer les éventuelles crises et situations d'urgence.

Sur la base de son examen, les vérificateurs ont conclu que les processus et les fonctions contrôlés nécessitaient quelques améliorations. Dans le rapport de vérification figurent 15 recommandations, qui requièrent l'attention de la direction.

#### **AUD 1418 – Sécurité aux sièges de la FAO et du PAM (rapport de synthèse commun)**

Dans le contexte d'une vérification conjointe FAO-PAM de la sécurité au Siège (voir AUD 1218), ce rapport présentait la conclusion de haut niveau des vérificateurs sur l'efficacité des dispositions en matière de sécurité aux sièges de la FAO et du PAM.

Les unités de vérification interne de la FAO et du PAM ont publié des rapports distincts contenant une analyse exhaustive des dispositions liées à la sécurité physique au siège de chacune d'elles, ainsi que des arrangements du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies en Italie, y compris des listes de mesures d'amélioration recommandées.

L'équipe de vérification a constaté que, dans l'ensemble, les politiques et les procédures du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies étaient appliquées efficacement en Italie mais qu'il existait une marge de progression dans certains domaines, énumérés dans le rapport. L'équipe de vérification était d'avis que les politiques et les procédures en place en Italie suffisaient à maintenir les risques encourus par le personnel et les locaux à un niveau acceptable. Elle a également estimé que les dispositions particulières en matière de sécurité aux sièges de la FAO et du PAM, y compris les volets architecturaux, procéduraux et humains en place, étaient globalement satisfaisantes. Le personnel, les visiteurs, les locaux et les biens matériels de la FAO et du PAM à Rome étaient exposés à un niveau de risque acceptable, au vu des menaces et des risques mis en évidence dans le document relatif à la gestion des risques sécuritaires.

Néanmoins, l'équipe de vérification a relevé un certain nombre de domaines dans lesquels il existait encore une marge de progression. Dans plusieurs cas, la FAO et le PAM étaient confrontés aux mêmes difficultés.

Le rapport ne contient pas de recommandations car celles-ci figurent dans les rapports complets adressés à chaque organisation individuellement.

#### **AUD 1518 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO en République bolivarienne du Venezuela**

Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que les contrôles, les dispositions et la gestion des risques n'étaient pas satisfaisants dans les domaines du programme et des activités de plaidoyer dans le pays, ainsi que de la gouvernance et de l'obligation de rendre compte, et qu'ils nécessitaient des améliorations importantes en ce qui concernait les opérations sur le terrain.

Programme et activités de plaidoyer dans le pays: Le Bureau du Représentant avait établi une bonne relation de travail avec le Gouvernement et l'Équipe de pays des Nations Unies au Venezuela. Cependant, il ne suivait pas correctement la mise en œuvre du CPP et ne faisait pas rapport convenablement à ce sujet, et il n'avait pas de stratégie de mobilisation de ressources. Les activités de plaidoyer étaient limitées, y compris la participation aux initiatives financées par le Gouvernement et l'Équipe de pays des Nations Unies sur les ODD, et certains domaines de travail étaient en attente pour ce qui était de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes. Par

ailleurs, des médias critiquaient le manque de communication et l'absence d'informations précises de la part de la FAO sur l'alimentation et la nutrition dans le pays.

Gouvernance et obligation de rendre compte: Le Bureau du Représentant n'était pas doté d'une structure de gouvernance forte ni d'un cadre de redevabilité solide. Le poste de Représentant de la FAO dans le pays était vacant depuis septembre 2017. L'Assistant du Représentant en charge du programme était le fonctionnaire responsable des activités quotidiennes et près de 70 pour cent des effectifs étaient composés de collaborateurs nommés par le Gouvernement. En se penchant sur cet arrangement, le Bureau de l'Inspecteur général a relevé des défauts de contrôle concernant la gestion des ressources humaines, les achats, les véhicules, les biens et les voyages. En outre, le Bureau du Représentant ne disposait pas d'une procédure établie de gestion des risques.

Opérations sur le terrain: Faute de financement, les opérations sur le terrain se limitaient à deux projets (exécution en 2016-2017). La formulation, la mise en œuvre et le suivi du projet financé par le FEM, ainsi que l'établissement de rapports à ce sujet, étaient satisfaisants. Cependant, la mise en œuvre du projet de coopération technique ne faisait pas l'objet d'un suivi efficace ni de l'établissement de rapports acceptables, ce qui se caractérisait notamment par l'absence de visites de suivi sur le site du projet, ainsi que par l'absence de vérification du choix des bénéficiaires par rapport aux paramètres établis et des distributions d'intrants aux bénéficiaires. Par conséquent, rien ne garantissait que l'aide soit apportée aux bénéficiaires prévus. L'absence de mécanisme de plainte ne faisait qu'ajouter à ces risques. La gestion des achats n'était pas satisfaisante non plus, par manque de planification des achats et de pièces justificatives concernant la compétitivité et la transparence du processus d'achat.

Le rapport de vérification contient 10 mesures que le Bureau du Représentant a accepté de prendre.

#### **AUD 1618 – Gestion de la protection et de la confidentialité des données**

Le Bureau de l'Inspecteur général a effectué un examen de la gestion de la protection et de la confidentialité des données à la FAO. Il a analysé à cette occasion les arrangements de gouvernance en la matière par rapport aux pratiques optimales reconnues et à la législation en vigueur.

Il a constaté que la FAO ne se conformait à aucun des cadres acceptés au niveau international dans ce domaine. L'Organisation n'est pas soumise au droit national, ni à celui de l'Union européenne (UE) au vu de son statut extraterritorial et des privilèges et immunités dont elle jouit. Le Règlement général sur la protection des données adopté par l'UE ne lui est donc pas directement applicable. Les Nations Unies ont tenté de clarifier leur position auprès de l'UE. Cependant, au moment de la rédaction de ce rapport, il n'avait pas été précisé dans quelle mesure les dispositions du Règlement général sur la protection des données pouvaient s'appliquer aux entités des Nations Unies. Dans le droit fil de la position de l'Organisation dans d'autres domaines, le Bureau de l'Inspecteur général est d'avis que, bien que la FAO ne soit pas tenue de respecter le droit national ou régional, elle doit montrer aux parties prenantes son engagement à l'égard des pratiques optimales et des principes inscrits dans ces lois ou dans des règlements des Nations Unies.

L'équipe de vérification a conclu que les contrôles portant sur la collecte, le traitement, les droits d'accès, la conservation, le stockage et la suppression de données appelaient des améliorations importantes. Plus particulièrement, la FAO n'avait pas mis au point de classification exhaustive des données qu'elle collectait, stockait et gérait, et il n'existait pas de contrôles structurés dans les domaines à haut risque, comme celui des données sensibles, personnelles ou confidentielles. Il n'existait pas non plus de politique relative à l'accès aux données ni à leur durée de conservation. Les agents chargés de traiter les données personnelles n'étaient pas formés.

De plus, dans les domaines particuliers liés à l'exécution de projets ou du programme, la FAO collecte fréquemment des données personnelles sur les bénéficiaires et les parties prenantes. Le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que le contrôle de ces données n'était pas satisfaisant. Il n'existait pas de politique relative à la protection des données sur les bénéficiaires. La FAO ne

demandait pas systématiquement le consentement des bénéficiaires pour collecter ou transmettre les données les concernant. En outre, les protocoles d'accord, les accords avec les partenaires opérationnels et les autres types d'accord ne faisaient pas référence à la notion de protection des données sur les bénéficiaires et ne fournissaient pas d'indications à l'intention des partenaires de mise en œuvre. Dans la pratique, la collecte, le traitement et la conservation des données étaient variables d'un bureau de la FAO à un autre, et ils étaient en grande partie délégués aux partenaires de mise en œuvre sans que la FAO exerce un quelconque suivi.

Le rapport de vérification contient 11 mesures destinées à encadrer la protection et la confidentialité des données et à améliorer les contrôles actuels.

### **AUD 1718 – Vérification des concessionnaires du Siège**

Le principal objectif de cette vérification était de déterminer dans quelle mesure: i) des critères clairs avaient été fixés pour le choix de nouveaux concessionnaires, ii) les processus d'achat étaient conformes à la section 502 du Manuel, iii) les contrats étaient gérés convenablement et iv) les concessionnaires présentaient des risques pour la FAO.

Le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que les résultats de l'Organisation en ce qui concernait les processus et les fonctions évalués nécessitaient quelques améliorations. Les conclusions relatives à chacun des sous-objectifs de la vérification sont présentées ci-dessous.

Critères de choix des nouveaux concessionnaires: des débats avec les parties prenantes concernées et la direction de haut niveau ont eu lieu mais aucun critère clair régissant l'attribution de nouvelles concessions ou la hiérarchisation des services n'avait été fixé.

Processus d'achat: globalement, les achats étaient conformes aux politiques et procédures de l'Organisation, ce pour tous les concessionnaires. Les spécifications techniques et les documents d'adjudication étaient en bonne et due forme.

Gestion des contrats: les contrats des concessionnaires étaient gérés correctement. Le Service des infrastructures a récemment rationalisé la gestion des concessionnaires et unifié le taux de remboursement de façon à l'aligner sur la valeur commerciale. Il faut qu'il établisse des accords sur le niveau de service pour tous les contrats, revoie la fréquence des enquêtes de satisfaction des clients, si nécessaire, et élabore des directives claires en matière d'archivage.

Risques pour l'Organisation: les contrats de concessionnaires, comme les autres contrats, sont sujets à des risques généraux, y compris financiers, juridiques et d'atteinte à la réputation. Des clauses contractuelles et des garanties de bonne exécution permettent d'écarter la responsabilité de l'Organisation; elles ont été jugées globalement suffisantes. Cependant, il est nécessaire d'appliquer les garanties de bonne exécution avec cohérence et de veiller à ce que tous les contrats soient conformes à la dernière version des termes et conditions généraux.

Dans le présent rapport figurent 11 mesures convenues, qui requièrent l'attention de la direction.

### **AUD 1818 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Rwanda**

Globalement, le Bureau estimait que quelques améliorations étaient nécessaires dans les domaines du programme et des activités de plaidoyer dans le pays, et que la gouvernance et l'obligation de rendre compte, ainsi que les opérations sur le terrain, demandaient des améliorations importantes.

Programme et activités de plaidoyer dans le pays: Le Bureau du Représentant s'est positionné comme le conseiller digne de confiance dans le secteur agricole. Il coprésidait le groupe de travail du secteur agricole, une plateforme de dialogue essentielle pour toutes les parties prenantes du

secteur au Rwanda. Le ministre de l'Agriculture s'est réjoui des activités menées par la FAO dans le pays et les représentants de l'Équipe de pays des Nations Unies ont félicité l'Organisation de sa participation active dans le cadre de l'initiative Unis dans l'action, où elle coprésidé le groupe sur les résultats au service du développement. Toutefois, plusieurs domaines présentaient une marge de progression: élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action en matière de mobilisation de ressources, établissement de rapports fiables sur les résultats obtenus au titre du CPP et intégration des considérations de parité hommes-femmes. Par ailleurs, il fallait que le Bureau du Représentant clarifie les privilèges dont il jouissait aux termes de l'accord avec le pays hôte pour ce qui était de la mise à disposition gratuite de locaux. Depuis 2011, le Bureau du Représentant payait un loyer de plus de 100 000 USD par an, soit plus de 800 000 USD en cumulé, et devait remplir un engagement supplémentaire de plus de trois millions d'USD pour être hébergé dans la nouvelle maison des Nations Unies.

Gouvernance et obligation de rendre compte: À l'occasion de la séance de réflexion annuelle et des réunions de son personnel, le Bureau du Représentant a clarifié l'organigramme, débattu de plans de prévention de la fraude et déterminé les domaines dans lesquels il existait une marge de progression. Toutefois, ces initiatives n'étaient pas suffisantes en l'absence d'un suivi et d'une mise en œuvre efficaces. Le Bureau de l'Inspecteur général a jugé que l'environnement en matière de contrôle interne était faible. Les ressources humaines approuvées étaient mal organisées, ce qui les empêchait d'écouler la charge de travail, et le suivi et la vérification étaient considérés comme facultatifs, ce qui permettait de raccourcir le temps de traitement. Le Bureau de l'Inspecteur général a constaté un certain nombre de défaillances dans le contrôle de la gestion des ressources humaines, des achats, de la gestion financière, et de la gestion des biens et du carburant. En février 2017, le Bureau du Représentant n'a pas vérifié comme il se devait les informations bancaires d'un fournisseur et a versé 30 000 USD sur le compte bancaire d'un fournisseur fictif. Le Bureau de l'Inspecteur général a enquêté sur cette affaire et les tentatives de la Division des finances de la FAO pour recouvrer les paiements frauduleux auprès des institutions financières ayant procédé au virement bancaire n'ont pas abouti.

Opérations sur le terrain: Le Bureau du Représentant tenait des réunions hebdomadaires pendant lesquelles les gestionnaires de projet faisaient rapport sur les activités de leurs projets respectifs et débattaient des questions en suspens afin d'y donner suite. Cependant, l'avancement des projets par rapport aux indicateurs préétablis et aux budgets approuvés n'était pas mesuré. Les rapports intérimaires versés dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain étaient incomplets et la liste des projets dans les tuyaux n'avait pas été actualisée depuis 2016. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté un certain nombre de défaillances dans le contrôle des achats et de la gestion des protocoles d'accord, notamment: l'absence d'approbation des spécifications techniques, l'absence de délimitation des tâches en matière d'achats, le non-respect des procédures d'appel d'offres, le versement anticipé des sommes totales au titre des protocoles d'accord avec le Gouvernement et le fait que la passation de marchés n'était pas examinée par le Comité d'achat local. S'agissant de la distribution d'intrants, il était nécessaire d'améliorer le mécanisme de suivi sur l'ensemble du cycle, depuis l'achat jusqu'à la distribution.

Le rapport de vérification contient 10 mesures que la direction a accepté de prendre.

### **AUD 2018 – Recrutement et intégration du personnel du cadre organique**

Les objectifs de cet examen étaient de savoir si les politiques et procédures de recrutement et d'intégration de la FAO étaient efficaces, efficaces, transparentes et appliquées en temps voulu. L'examen était axé principalement sur les processus de recrutement qui ont eu lieu entre septembre 2016 et août 2017.

Il a mis en évidence de nombreuses bonnes pratiques et des améliorations apportées depuis la dernière vérification effectuée par le Bureau de l'Inspecteur général (2011), notamment: l'élaboration et la standardisation de profils d'emploi types, la constitution de comités de sélection



du personnel du cadre organique, et le rôle et la position de chef de file plus affirmés du Bureau des ressources humaines, qui permettaient d'accroître la qualité et la cohérence du processus.

La plupart des processus de recrutement se déroulaient de manière fluide et aboutissaient à l'embauche de candidats compétents au plan technique, dans le respect des objectifs de recrutement et des principes directeurs (répartition géographique et équilibre hommes-femmes). Toutefois, il était possible d'améliorer certaines étapes du processus ordinaire de recrutement et d'intégration.

Les pratiques de nomination par l'intermédiaire du fichier de candidats comportaient également des faiblesses qui limitaient la concurrence pour les postes et ne permettaient pas toujours de choisir la personne la mieux adaptée au plan technique. Le recours fréquent aux nominations à partir des fichiers pendant cette période s'expliquait en partie par un taux de vacance exceptionnellement élevé au sein de l'Organisation, qui obligeait à pourvoir un grand nombre de postes en peu de temps. En outre, le manque de personnel au Bureau des ressources humaines à la période considérée a pu contribuer à certaines des défaillances observées. Le Bureau de l'Inspecteur général indique que, au moment de la rédaction du rapport, le Bureau des ressources humaines avait déjà commencé à prendre des mesures pour remédier à ces problèmes et resserrer les conditions d'utilisation des fichiers.

Compte tenu des évolutions en cours concernant les nominations à partir des fichiers et d'autres points, les politiques, procédures et pratiques de la FAO en matière de recrutement et d'intégration nécessitaient dans l'ensemble quelques améliorations qui permettraient de veiller à ce que soient embauchés des candidats ayant d'excellentes compétences techniques.

Le rapport de vérification contient 20 mesures que le Bureau des ressources humaines et le Centre des services communs ont accepté de prendre afin d'améliorer le processus de recrutement.

#### **AUD 2118 – Vérification du fonds multidisciplinaire géré par le Bureau du Statisticien en chef**

Le Bureau de l'Inspecteur général s'est penché sur la gestion du fonds multidisciplinaire pour les ODD géré par le Bureau du Statisticien en chef. Les principaux objectifs de cette vérification étaient de déterminer dans quelle mesure:

- 1) l'utilisation du fonds multidisciplinaire a fait l'objet d'une planification, d'un suivi et de rapports satisfaisants;
- 2) le fonds multidisciplinaire a abouti aux résultats prévus;
- 3) les sommes ont servi à financer des types de dépenses autorisés;
- 4) les sommes ont été employées de manière efficiente et avec parcimonie;
- 5) les dépenses étaient conformes aux politiques et aux procédures de la FAO.

La FAO est l'organisation garante de 21 des 230 indicateurs relatifs aux ODD. Un fonds multidisciplinaire de 2,3 millions d'USD a été créé pour l'exercice biennal 2016-2017 afin de faciliter le suivi de ces indicateurs et de renforcer les capacités statistiques des pays grâce à l'élaboration de cours en ligne, à la mise en place d'un portail Internet sur les ODD et à des ateliers. Le Statisticien en chef est responsable du budget et du suivi global.

Le Bureau de l'Inspecteur général a conclu que les résultats de l'Organisation en ce qui concernait les processus et les fonctions évalués étaient satisfaisants. Les conclusions relatives à chacun des sous-objectifs de la vérification sont présentées dans le tableau 1, ci-dessous.

Tableau 1. Objectifs et notation

Objectifs de la vérification		Satisfaisant
L'utilisation du fonds multidisciplinaire a fait l'objet d'une planification, d'un suivi et de rapports		Satisfaisant
Le fonds multidisciplinaire a abouti aux résultats prévus et les sommes ont été employées au titre des activités convenues		Satisfaisant
Les sommes ont servi à financer des dépenses autorisées		Nécessite quelques améliorations
Les sommes ont été employées de manière efficiente et avec parcimonie		Satisfaisant
Les dépenses étaient conformes aux politiques et aux procédures de la FAO		Satisfaisant

#### AUD 2218 – Inspection des biens

Le but premier de cet examen était d'évaluer la qualité et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des procédures de contrôle au titre de l'inspection des biens afin que les actifs puissent être protégés comme il se doit et que les politiques et procédures soient respectées.

L'équipe d'inspection a relevé plusieurs défaillances, qui étaient le signe qu'il convenait de prendre des mesures pour améliorer l'efficacité des inspections. Ses principales constatations figurent ci-après.

Les orientations existantes à l'intention des services d'inspection peuvent s'avérer insuffisantes pour certains utilisateurs. Par conséquent, les contrats relatifs aux services d'inspection ne permettent pas toujours d'assurer l'efficacité.

Les inspections portant sur la plupart des biens achetés étaient réalisées par le personnel de la FAO, en particulier lorsque l'acheteur était un bureau de pays, mais les indications et les modèles destinés à aider les utilisateurs à remplir cette mission étaient minimes.

Certes, le Service des contrats et achats estimait qu'il s'agissait de la meilleure approche dans les circonstances actuelles, mais la FAO continuait à ne faire appel qu'à un seul prestataire de services, Baltic Control Ltd., pour effectuer 89 pour cent des inspections relatives à des tiers, ce sans accord de longue durée et principalement par des achats directs.

Le système de suivi et d'évaluation de la performance des services d'inspection et de la performance globale du principal prestataire de services, Baltic, était réduit à sa plus simple expression. Cela limitait la capacité de la FAO de déterminer si les services d'inspection étaient efficaces et efficients.

Le rapport de vérification contient huit mesures convenues qui visent à donner suite à ces constatations et à remédier à d'autres problèmes relatifs aux contrôles mis en évidence dans le document. Selon le Bureau de l'Inspecteur général, la direction doit accorder la priorité aux mesures suivantes:

Actualiser et affiner les orientations et les modèles destinés à aider les utilisateurs à s'assurer que les services d'inspection sont exécutés efficacement depuis le départ;

Achever de toute urgence le processus d'adjudication en vue de la passation d'un accord de longue durée avec des tiers prestataires de services d'inspection;

Soumettre le recours à Baltic par l'intermédiaire d'achats directs à l'approbation du Comité d'achats du Siège;

Créer une sous-unité chargée de suivre les accords de longue durée relatifs aux services d'inspection et d'agir en qualité de gestionnaire des contrats.

En conclusion, le Bureau de l'Inspecteur général a estimé que les résultats de l'Organisation et l'efficacité et l'efficience des processus et des systèmes d'appui à l'inspection des biens nécessitaient quelques améliorations.

### **AUD 2318 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO au Kenya**

Globalement, le Bureau de l'Inspecteur général estimait que le Bureau du Représentant était bien géré. Néanmoins, quelques améliorations étaient nécessaires dans les domaines du programme et des activités de plaidoyer dans le pays, de la gouvernance et de l'obligation de rendre compte, et des opérations sur le terrain.

Programme et activités de plaidoyer dans le pays: Le Bureau du Représentant avait plaidé activement en faveur du mandat de la FAO, entretenait des contacts avec ses partenaires et était largement reconnu par les principales parties prenantes comme un précieux partenaire de développement pour le Kenya. Cependant, il devait fixer un objectif réaliste en matière de mobilisation de ressources pour le CPP 2018-2022, sous-tendu par une stratégie et un plan d'action, en tenant compte de l'évolution des ressources, de ses capacités d'exécution et de la liste des éventuels partenaires fournisseurs de ressources. En outre, il pouvait lui être utile de réaliser un état de lieux – le dernier remontait à 2013 – qui servirait de base à une intégration plus efficace des considérations de parité hommes-femmes.

Gouvernance et obligation de rendre compte: Le Bureau du Représentant gérait une structure complexe, dont le siège se situait à Nairobi. Celle-ci comptait 17 bureaux de terrain dans le pays et 138 membres du personnel. En outre, le Bureau du Représentant accueillait 22 membres du personnel de différentes unités techniques à Nairobi, ce qui accroissait la charge de travail administratif. Il disposait d'archives dignes de ce nom dans le domaine des ressources humaines et d'un véritable mécanisme de contrôle de la gestion des actifs, et les tâches étaient suffisamment séparées. Le Bureau du Représentant avait aussi mis en place un plan de gestion des risques et de prévention de la fraude. Cependant, il fallait que le Bureau régional pour l'Afrique l'aide à mener à terme le recrutement d'assistants du Représentant de la FAO en charge du programme et de l'administration, dont les postes étaient vacants depuis 2015 et 2017, respectivement. En effet, les deux assistants par intérim du Représentant supervisaient respectivement 25 et 33 membres du personnel disséminés sur neuf et 16 lieux d'affectation. En outre, le Bureau du Représentant devait évaluer le rapport coût-efficacité et les raisons de la répartition actuelle de son personnel, qui reposait sur le choix de maintenir 69 pour cent de son personnel à Nairobi plutôt que d'affecter davantage de collaborateurs sur le terrain, plus près des sites de projet.

Opérations sur le terrain: Le déroulement des opérations de gestion de projet était structuré et le Bureau du Représentant était doté d'effectifs adaptés, complétés par une équipe de suivi et d'évaluation, ainsi que par une unité de contrôle qui effectuait une surveillance ciblée sur les sites de projet. Globalement, il conservait les documents nécessaires sur la gestion des projets, les achats, les protocoles d'accord et la distribution d'intrants. Cependant, la vérification a révélé quelques exceptions concernant les achats et la gestion des protocoles d'accord, notamment le paiement de frais de publicité au profit d'une ONG, le règlement du cachet d'un musicien de variété au titre du Programme de coopération technique (PCT), une avance de 80 pour cent à la signature d'un protocole d'accord et le versement de frais de coordination de projet de 25 pour cent à un prestataire

de services. Par ailleurs, le Bureau du Représentant ne disposait d'aucun mécanisme qui permette de recevoir et de traiter les plaintes émanant de bénéficiaires des projets.

Le rapport de vérification contient six mesures que la direction a accepté de prendre.

### **AUD 2418 – Vérification du Bureau du Représentant de la FAO à Sri Lanka**

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 obligation de rendre compte, et opérations sur le terrain.

Programme et activités de plaidoyer dans le pays: Le Bureau du Représentant opérait une transition. Alors qu'il gérait auparavant la mise en œuvre d'un programme de grande ampleur sur le terrain, il s'employait désormais à prêter un appui technique et à renforcer les capacités en amont et, à ce titre, il s'était montré volontariste dans le domaine des politiques, des ODD, de la nutrition et de la parité hommes-femmes. Il était à la hauteur des attentes du Gouvernement et des partenaires de développement. Cependant, le principal risque était que les capacités techniques et les ressources d'appui limitées dont il disposait se trouvent encore réduites du fait du resserrement du programme de terrain et du départ du Chargé des politiques du Mécanisme FIRST (Impact sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, résilience, durabilité et transformation). L'objectif consistant à mobiliser 20,3 millions d'USD ne pourra peut-être pas être atteint étant donné que le Bureau du Représentant n'a pas réussi à obtenir les huit millions d'USD nécessaires à un projet dans les tuyaux en raison d'un changement de priorités du Gouvernement. S'agissant de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes, le Bureau du Représentant devait actualiser le plan d'action dans ce domaine, qui servirait de base à une mise en œuvre efficace.

Gouvernance et obligation de rendre compte: La structure et le système de gouvernance du contrôle interne était satisfaisants compte tenu de la taille du Bureau du Représentant et du financement limité fourni au titre du Programme ordinaire. La séparation des tâches était suffisante, dans la mesure du possible, avec huit postes financés par le Programme ordinaire. Toutefois, cela pourrait changer car le resserrement attendu du programme de terrain réduira encore davantage les capacités d'appui administratif et opérationnel du Bureau du Représentant. Celui-ci doit éviter d'accorder au personnel de la FAO des avances en espèces vouées à être distribuées directement à des bénéficiaires en raison des risques de pertes financières associés au maniement et au transport de cet argent.

Opérations sur le terrain: Le déroulement des opérations de gestion de projet était structuré. Les quatre projets étudiés à titre d'exemple présentaient un retard et nécessitaient une prolongation sans incidence financière, mais le Bureau du Représentant en avait trouvé les causes et avait pris des mesures pour y remédier. Il avait notamment décidé de collaborer de façon volontariste avec le personnel de contrepartie afin de remplir les engagements convenus et de mettre à disposition des fonctionnaires opérationnels pour accélérer la mise en œuvre des projets. Une fois identifiés, les problèmes ont été résolus et le Bureau du Représentant a pu mettre en œuvre les projets conformément aux plans de travail et a obtenu les résultats prévus dans le cadre logique en respectant les budgets approuvés. Les processus de sélection et la gestion des achats et des protocoles d'accord fonctionnaient convenablement dans l'ensemble. Néanmoins, quelques améliorations pouvaient y être apportées, comme la planification des achats, l'examen des budgets, termes et conditions des protocoles d'accord et la vérification des informations financières fournies par les prestataires de services avant le paiement final. Il fallait que le Bureau du Représentant hiérarchise les tâches du Chargé du suivi et cesse de lui confier des missions qui portaient atteinte à l'indépendance de sa fonction de suivi.

Le rapport de vérification contient six mesures que la direction a accepté de prendre.

### **AUD 2518 – Vérification du projet relatif au Système statistique opérationnel**

Le but de cet examen était d'évaluer la gestion de la planification et de la mise en œuvre du Système statistique opérationnel et la probabilité que le projet atteigne ses objectifs.

En novembre 2018, le Système statistique opérationnel était un projet en trois phases financé par le Dispositif pour les dépenses d'équipement, dont les deux premières phases étaient achevées. La phase I s'est déroulée d'août 2010 à juin 2014 et a été gérée par la Division de l'informatique. La phase II s'est étendue de décembre 2014 à octobre 2017 et a été conduite par la Division de la statistique. Le Conseil de gestion pour les dépenses d'équipement a adopté une proposition relative à la phase III en avril 2017 mais la mise en œuvre effective n'a pas encore débuté. En septembre 2018, les dépenses totales engagées aux fins de la mise en œuvre du projet s'élevaient à 4 053 943 USD (dont 2 334 000 USD, 1 388 835 USD et 331 108 USD pour les phases I, II et III, respectivement).

L'examen a fait apparaître des insuffisances en matière de gouvernance, de cadrage, de chiffrage, de planification, de mise en œuvre et d'assurance qualité pour les phases I et II. Du fait de ces carences, il était difficile pour le Bureau de l'Inspecteur général de mesurer et d'évaluer dans quelle mesure les objectifs de ces deux phases avaient été atteints. Parmi les lacunes les plus manifestes, citons l'ampleur excessive des objectifs et de la portée des deux premières phases et le nombre incertain de produits finaux attendus. Après l'achèvement des phases I et II, et le démarrage officieux de la phase III, l'objectif fondamental consistant à élaborer un nouveau système opérationnel à l'appui des processus statistiques de l'Organisation n'a pas été totalement atteint. En novembre 2018, le Système statistique opérationnel était utilisé pour réaliser d'importants produits à l'échelle de l'Organisation, comme les chiffres de la Division de la statistique sur la production, le commerce et les bilans alimentaires et *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde*, ainsi qu'à l'appui d'autres processus statistiques complexes menés par la Division. Cependant, le Système doit encore être étendu à d'autres processus statistiques et ses fonctionnalités informatiques doivent être améliorées.

La mise en œuvre des phases I et II a largement dépassé les délais initiaux. Il y a plusieurs raisons à cela: les changements apportés au champ d'application et au plan de mise en œuvre du projet, le déblocage tardif des fonds et le taux de renouvellement élevé du personnel. Le soutien insuffisant de la direction de haut niveau de la FAO a compromis les tentatives visant à limiter ces retards. Les deux phases ont été clôturées avant que toutes les activités prévues aient été achevées et que tous les produits aient été réalisés.

En conclusion, le Bureau de l'Inspecteur général a établi que la performance organisationnelle concernant de la gestion du projet relatif au Système statistique opérationnel nécessitait d'importantes améliorations. Il était crucial d'appliquer de toute urgence les enseignements tirés de la mise en œuvre des phases I et II à l'heure de cadrer et d'élaborer le plan de mise en œuvre de la phase III, afin de renforcer la garantie d'une utilisation efficace et efficiente des ressources de l'Organisation et de la concrétisation des objectifs du projet. La Division des technologies numériques et informatiques et le Directeur général adjoint en charge du Programme ont accepté de prendre ou de coordonner les 18 mesures contenues dans le rapport en vue de remédier aux problèmes constatés.

### **AUD 2618 – Vérification de la gestion de la continuité des opérations**

L'objectif de l'examen était d'évaluer les progrès accomplis par la FAO dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de gestion de la continuité des opérations à l'échelle de l'Organisation depuis le dernier rapport de vérification.

Malgré des avancées considérables depuis 2010, la FAO ne disposait pas encore d'un programme de gestion de la continuité des opérations pleinement fonctionnel. Elle se trouverait par conséquent

dans une situation délicate en cas d'imprévu. Le Bureau de l'Inspecteur général indique que, au moment de la rédaction du présent rapport, l'Organisation œuvrait à pallier les carences dans ce domaine.

À la suite du rapport publié par le Bureau de l'Inspecteur général en 2010, la FAO avait fait différentes tentatives pour créer un cadre de gestion de la continuité des opérations, avec l'appui de consultants spécialisés. Elle a commencé en 2011-2013, mais les projets de plan élaborés n'ont pas été mis en œuvre faute d'expertise technique interne et de financement. Après trois années au point mort, pendant lesquelles elle a étudié une solution de partage des coûts avec le PAM, l'Organisation s'est lancée en 2017, sous la supervision du Directeur général adjoint (Opérations) et la direction du Département des services internes, dans un nouveau projet, qui s'inscrit dans une initiative du système des Nations Unies et vise à mettre en place un système de gestion de la résilience de l'Organisation qui associe gestion de la sécurité, continuité des opérations et gestion des risques. Ce projet comporte deux phases:

- la mise en œuvre au Siège et au Centre des services communs (pôle de Budapest) – qui aurait dû avoir lieu au début de 2018;
- le lancement auprès des bureaux de pays – prévu pour le premier trimestre de 2019.

Le projet a pris du retard parce que le contrat du consultant spécialisé que le Département des services internes avait engagé pour diriger le projet n'a pas pu être renouvelé pour des raisons administratives. Un nouveau consultant a été engagé en novembre 2018 afin de terminer le projet.

### **AUD 2718 – Vérification de la préparation aux ODD en vue d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030**

L'équipe de vérification avait pour objectif principal d'évaluer dans quelle mesure il existait des dispositions en matière de gouvernance et de mise en œuvre destinées à orienter les travaux de la FAO sur les ODD. Elle a signalé des risques importants qui étaient susceptibles de limiter la capacité de la FAO d'aider davantage les pays à atteindre les ODD au niveau national et en partenariat avec d'autres parties prenantes.

Des critères d'évaluation ont été établis en collaboration avec l'équipe chargée des ODD, sur la base des risques préliminaires mis en évidence au moment de la planification. Le Bureau de l'Inspecteur général a élaboré un «modèle de maturité» comportant quatre niveaux, à l'aune duquel le degré de préparation de l'Organisation peut être déterminé. Ces niveaux, qui reposent sur les critères d'évaluation et les risques associés, ont été validés avec les principales parties prenantes.

Le Bureau de l'Inspecteur général était d'avis que la maturité globale de la FAO s'établissait au niveau «conscient», où le mission de garant et le rôle mondial sont plus prépondérants que la participation régionale et nationale. Le niveau de maturité global se décomposait comme suit.

	Niveau de maturité	Principales conclusions
Rôle institutionnel, priorités et orientations de la FAO à l'appui des ODD	Niveau 2 (conscient)	La FAO a déterminé les changements de l'environnement, a défini le rôle de chacun et a pris des mesures pour faire part de ces évolutions dans l'ensemble de l'Organisation. Elle doit prendre l'initiative d'apporter d'autres améliorations et saisir les occasions cruciales d'ajuster et de modifier les priorités afin de relever les défis aux niveaux national et mondial.
Rôle, autorité et redevabilité de chaque division ou bureau	Niveau 2 (conscient)	La FAO a défini les responsabilités individuelles à l'égard des ODD, qui ont été communiquées de manière informelle. Elle pourrait affiner ces définitions notamment en faisant part officiellement des responsabilités individuelles et en alignant totalement le système de gestion des résultats du personnel sur les fonctions destinées à faire progresser les ODD à l'échelle de l'Organisation.
Ressources et capacités de la FAO affectées aux ODD	Niveau 2 (conscient)	La FAO a évalué globalement les ressources humaines et les capacités dont elle avait besoin pour aider les États Membres à atteindre les ODD. En suivant le modèle de maturité, elle pourrait procéder à certains affinements, notamment: réaliser une évaluation approfondie des besoins, mettre en œuvre une stratégie destinée à combler les carences en ressources et aligner les ressources humaines et les capacités institutionnelles de façon à mieux aider les États Membres. En dépit des ressources très limitées affectées aux ODD à l'échelle de l'Organisation, des progrès importants ont été accomplis dans le rôle de garant et au niveau mondial.
La FAO connaît bien les attentes des États Membres en ce qui concerne l'aide qu'elle leur apporte à l'appui des ODD	Niveau 3 (défini)	La FAO a fait des progrès considérables pour ce qui est d'inciter les États Membres à adopter les ODD et les indicateurs correspondants. À cet égard, le champ d'activités de la FAO est généralement aligné sur le Programme 2030.  L'Organisation doit encore aider davantage les pays en leur prêtant un appui intégré en matière de politiques dans tous les secteurs alimentaires et agricoles et tirer un meilleur parti des partenariats. Les bureaux de pays de la FAO doivent s'efforcer encore davantage d'adopter une approche programmatique en accord avec les ODD.
Feuille de route des prochaines étapes pour la FAO	Niveau 2 (conscient)	La FAO a élaboré une approche en accord avec son Cadre stratégique afin de faire progresser les ODD. À mesure que le modèle gagnera en maturité, elle pourra notamment élaborer une feuille de route destinée à accroître les contributions de la FAO axées sur les politiques, au service du développement, et à faire en sorte que le Cadre stratégique, les ODD et les priorités de la FAO au niveau des pays, à l'appui des États Membres, soient intégrés.

Le Bureau de l'Inspecteur général a proposé deux mesures pour aider la FAO à accéder à un niveau de maturité supérieur. À cet effet, l'Organisation devait:

- définir et mieux hiérarchiser ses missions essentielles dans la mise en œuvre des ODD aux niveaux national, régional et mondial;

- évaluer les capacités et analyser les écarts entre le rôle attendu de la FAO et ses capacités actuelles afin de mettre en relation les attentes avec la mise en œuvre des capacités, des ressources humaines et financières et de partenariats.

#### **AUD 2818 – Vérification de la Mutuelle de crédit**

La Mutuelle de crédit fait partie intégrante de la FAO en vertu de la résolution 37/75 de la Conférence. Elle est dirigée par son Conseil d'administration, placé sous l'autorité du Directeur général, conformément aux textes en vigueur. La Mutuelle de crédit a pour mission fondamentale d'encourager les membres du personnel à épargner une partie de leur salaire; elle leur offre un accès commode au crédit en cas de besoin urgent. L'adhésion à la Mutuelle de crédit est ouverte aux membres du personnel de la FAO et du PAM.

Globalement, l'équipe de vérification a estimé que les avantages que la Mutuelle de crédit présentait pour l'Organisation surpassaient les risques auxquels la FAO était susceptible d'être exposée du fait de l'existence de ce dispositif.

La direction de la Mutuelle de crédit prêtait de manière satisfaisante les services prévus aux membres et remplissait sa mission. Les membres appréciaient les offres d'épargne et de crédit proposées par la Mutuelle de crédit et la qualité des services fournis par son équipe de gestion.

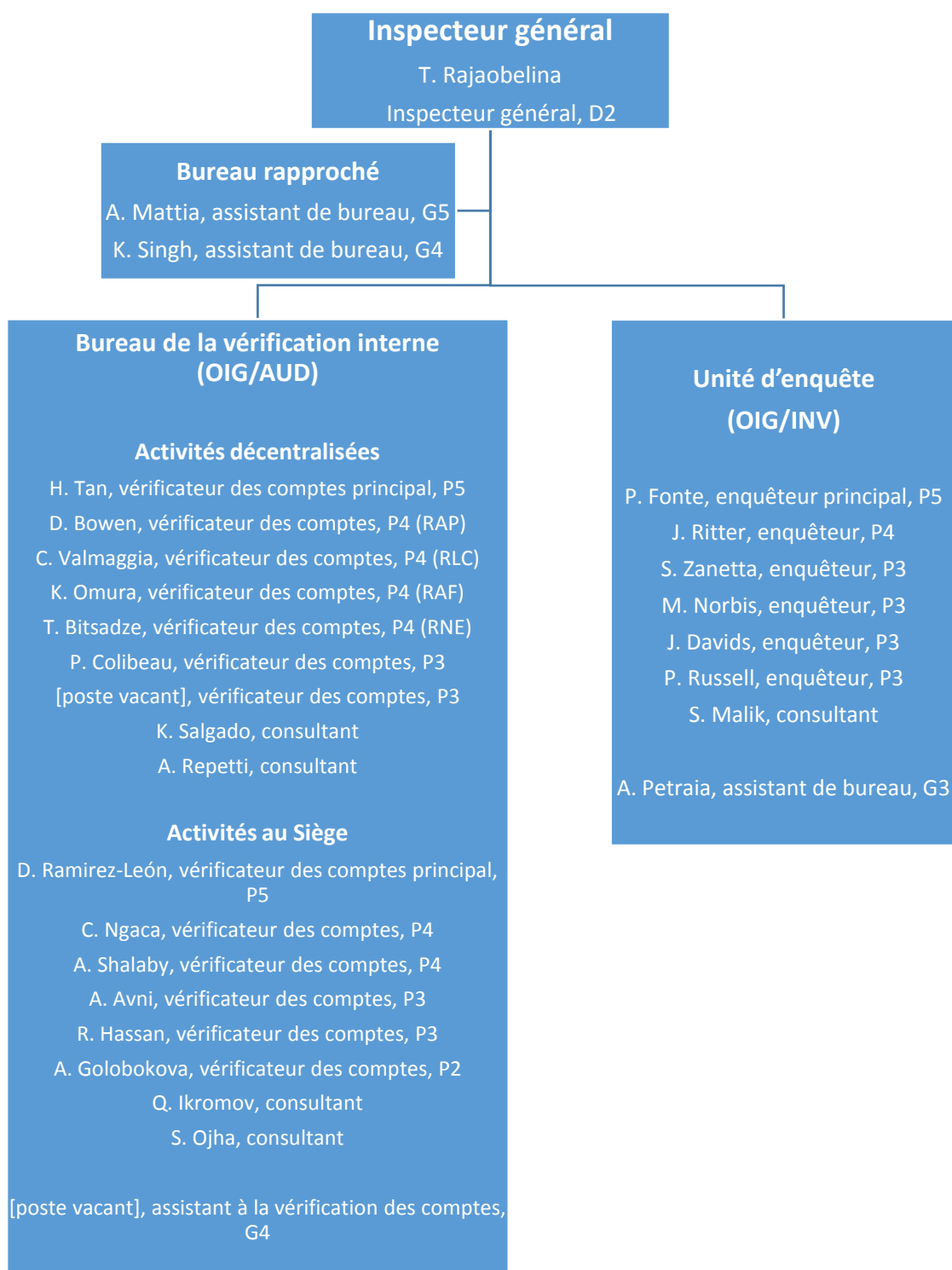
Néanmoins, il était nécessaire d'évaluer la structure actuelle des effectifs afin de veiller à ce qu'elle corresponde à la charge de travail de la Mutuelle de crédit. Il était également possible d'améliorer la planification stratégique des activités de la Mutuelle de crédit en comparant les dispositions actuelles en matière d'investissement à d'autres solutions possibles et en automatisant les processus reposant sur des documents physiques afin de mieux garantir l'efficacité des mécanismes de contrôle interne destinés à la prévention et à la détection.

La direction de la Mutuelle de crédit a accepté de prendre ou de coordonner avec les parties prenantes concernées les 11 meures contenues dans le rapport de vérification, afin de remédier aux problèmes mis en évidence.



## Annexe E

## Organigramme du Bureau de l'Inspecteur général (janvier 2019)



## Annexe F

### Effectifs du Bureau de l'Inspecteur général (janvier 2019)

	Classe	Hommes	Femmes	Sièges vacants	Total
Inspecteur général	D-2	1			1
Vérificateurs					13
Vérificateur principal	P-5	1	1		2
Vérificateur régional	P-4	2	2		4
Vérificateur	P-4	1	1		2
Vérificateur	P-3	2	1	1 <sup>3</sup>	4
Vérificateur	P-2		1		1
Enquêteurs					6
Enquêteur principal	P-5	1			1
Enquêteur	P-4		1		1
Enquêteur	P-3	2	2		4
		10	9	1	20
Personnel de secrétariat et d'appui administratif					4
Assistant de bureau	G-5	1			1
Adjoint à la vérification	G-4			1	1
Assistant de bureau	G-4	1			1
Assistant de bureau	G-3	1			1
		13	9	2	24

<sup>3</sup> Recrutement terminé avant le 31 décembre 2018.

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

Pays	Cadre organique et classe D	Catégorie des services généraux	Total
Argentine	1		1
Égypte	2		2
Espagne	1		1
États-Unis d'Amérique	5		5
France	1		1
Géorgie	1		1
Inde		1	1
Italie		2	2
Japon	1		1
Kenya	1		1
Madagascar	1		1
Malaisie	1		1
Royaume-Uni	1		1
Russie	1		1
Suisse	1		1
Uruguay	1		1
Postes vacants	1	1	2
Total	20	4	24

## Annexe G

### Indicateurs de performance clés du Bureau de l'Inspecteur général

		Indicateurs de performance	Données effectives au 31 déc. 2018
Travaux de base du Bureau de l'Inspecteur général			
1	Pourcentage des recommandations issues de l'examen externe de l'Unité de vérification qui ont été appliquées	100%	Sans objet
2	Pourcentage des recommandations issues de l'examen externe de l'Unité d'enquête qui ont été appliquées	100%	Sans objet
3	Exécution des plans: pourcentage des domaines à risque élevé couvert par la vérification	100%	80%
4	Toutes les enquêtes se sont terminées dans les délais	100%	57%
5	Missions réalisées par rapport aux missions planifiées	100%	84%
6a	Nombre de jours nécessaires pour mener les missions de vérification à terme par rapport aux données de référence (jours facturés)	120 jours	64 jours
6b	Nombre de jours nécessaires pour mener les missions de vérification à terme par rapport aux missions de référence (jours calendaires)	6 mois	7,7 mois
7	Taux de satisfaction des clients (> 90 pour cent satisfaits)	> 90%	85 %
8	Toutes les plaintes ont été traitées	100%	100%
9	Tous les rapports d'enquête ont eu des suites	100%	À déterminer
10	Pourcentage de recommandations acceptées (> 90 pour cent)	> 90%	100%
11	Recommandations issues de vérifications appliquées dans les deux ans	100%	74%
12	Documents de travail produits dans Teammate et i-sight avant la présentation des rapports	100%	97%
13	Conformité avec la Charte du Bureau de l'Inspecteur général (100 pour cent)	100%	100%
14	Nombre de rapports de vérification par membre du personnel: au-dessus de la moyenne des Nations Unies	2,25	2,85

15	Évaluation des risques effectuée dans Teammate avant la séance de réflexion annuelle du mois de décembre	Sans objet	Sans objet
16	Proportion de hauts fonctionnaires consultés dans le cadre du processus de planification	Sans objet	Sans objet
Gestion du Bureau de l'Inspecteur général			
17	Dépenses réelles par rapport aux dépenses budgétisées (100 pour cent)	100%	100%
18	Effectifs et dépenses de personnel du Bureau de l'Inspecteur général par rapport à d'autres organisations/au budget total de la FAO/aux produits	À déterminer	
19	Nombre de postes vacants	0%	8%
20	Tous les PEMS réalisés dans les délais	100%	100%
21	Certification parité hommes-femmes et sécurité terminée pour tous les membres du personnel	100%	100%
22	Satisfaction des utilisateurs suite à la formation (85 pour cent)	85%	À déterminer
23	Taux de certification	100%	100%
24	Journées de formation par membre du personnel du Bureau de l'Inspecteur général (10 par an)	10	7
25	Taux d'absentéisme (en dessous de la moyenne de la FAO): Congé de maladie non certifié	1,7	2,8
26	Taux d'absentéisme (en dessous de la moyenne de la FAO): Congé de maladie certifié	7,7	4,8
27	Proportions du plan du Bureau de l'Inspecteur général réalisées en interne et en externe (plan de référence à définir)	À déterminer	À déterminer
28	Documents du Comité de vérification distribués au moins 10 jours ouvrables à l'avance	10	De 2 à 5
29	Documents du Comité financier distribués au moins 30 jours ouvrables à l'avance	30	30
30	Suite donnée à tous les points de la séance de réflexion du Bureau de l'Inspecteur général	100%	100%
31	Suite donnée à tous les points des réunions du personnel du Bureau de l'Inspecteur général	100%	80%
32	Toutes les mesures recommandées par le Comité de vérification au Bureau de l'Inspecteur général ont été mises en œuvre	100%	100%

**Annexe H**  
**LISTE DES SIGLES**

CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CPP	Cadre de programmation par pays
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
LTO	Fonctionnaire technique principal
ODD	Objectif de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PEMS	Système de gestion et d'évaluation de la performance
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PTB	Programme de travail et budget
UN-RIAS	Représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies
UN-RIS	Représentants des services d'enquête du système des Nations Unies
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international