



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

CONFÉRENCE

Quarante et unième session

Rome, 22-29 juin 2019

**Comptes vérifiés - FAO 2016
Partie B – Rapport du Commissaire aux comptes**

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.



mu457

**RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
SUR LES OPÉRATIONS FINANCIÈRES DE
L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
RELATIVES À L'ANNÉE TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2016**

Table des matières	Page
Résumé	1
A. Mandat, étendue de la vérification et méthode	8
1. Mandat	8
2. Étendue de la vérification et objectifs	8
3. Méthode appliquée et responsabilités du Commissaire aux comptes	9
B. Résultats de la vérification	10
1. Questions financières	10
1.1 Vérification des états financiers	10
1.2 Financement des passifs liés aux avantages du personnel	11
1.3 Rattachement à l'exercice des charges relatives aux placements	12
1.4 Système mondial de gestion des ressources (GRMS)	13
2. Questions relatives à la gouvernance	14
2.1 État de préparation à l'émission d'une déclaration sur le contrôle interne	14
2.2. Gestion des contrôles dans les processus administratifs clés	17
2.2.1 Achats de biens et de services	18
2.2.2 Protocoles d'accord	19
2.2.3 Gestion des ressources humaines	19
2.2.4 Gestion de la trésorerie	20
2.2.5 Gestion des actifs et des stocks	21
2.2.6 Gestion des voyages	22
2.3 Gestion des contrôles dans les projets	23
2.3.1 Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) ...	23
2.3.2 Programme de coopération technique	27
2.3.3 Projets financés par des contributions volontaires	28
2.3.4 Information des donateurs	30
2.4 Gestion des risques	31
2.4.1 Gestion du risque	31
2.4.2 Mécanismes de gestion du risque de fraude	32
C. Informations communiquées par la Direction	32
1. Constatation de pertes sur des éléments de bilan	33
2. Versements à titre gracieux	33
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude	33
D. Remerciements	34
Liste des sigles	35

RÉSUMÉ

Introduction

1. Le présent rapport du Commissaire aux comptes sur la vérification des opérations financières de l'**Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture** (FAO) a été établi en application de l'article XII du Règlement financier de l'Organisation et du Mandat additionnel pour la vérification des comptes annexé à ce dernier. Il contient les résultats de la vérification des états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2016 et les observations relatives à l'administration et à la gestion de l'Organisation, conformément à l'article 12.4.

2. Il s'agit du troisième rapport publié sur une base annuelle depuis que la FAO a adopté les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) comme cadre d'information financière. L'année 2014 a été la première pour laquelle les comptes ont été publiés sous cette forme. Les objectifs généraux de la vérification externe sont de donner une assurance indépendante aux États Membres sur la fidélité des états financiers, de renforcer la transparence et la responsabilité au sein de l'Organisation et de servir, à la faveur de ce processus, les objectifs poursuivis dans le cadre du travail de l'Organisation. Ce rapport examine en détail les questions financières et les questions de gouvernance qui doivent, à notre avis, être portées à l'attention des organes directeurs de la FAO.

Résultats d'ensemble de la vérification

3. Dans le cadre de notre mandat, nous avons vérifié les états financiers de la FAO en application du Règlement financier et conformément aux normes internationales d'audit (ISA).

4. Nous avons émis à la suite de notre vérification une opinion d'audit non modifiée¹ sur les états financiers de l'Organisation pour l'année terminée le 31 décembre 2016. Nous avons conclu que les états financiers donnaient, pour tous les éléments de caractère significatif, une image fidèle: a) de la situation financière de la FAO pour l'année terminée le 31 décembre 2016; b) de ses résultats financiers; c) des variations de sa situation nette, d) de ses flux de trésorerie et e) de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour ladite année, conformément aux normes IPSAS.

5. Nous avons également conclu que les conventions comptables avaient été appliquées de la même manière que pour l'année précédente et que les opérations de la FAO qui avaient retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification des états financiers étaient, pour tous leurs aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

6. Conformément à l'article 12.4 du Règlement financier, nous avons examiné, outre les aspects financiers, l'administration et la gestion de l'Organisation. Cet examen a été réalisé en tenant compte de ce qui constitue des risques pour la FAO. Il a porté sur les aspects suivants: a) état de préparation à l'émission d'une déclaration sur le contrôle interne; b) gestion des contrôles dans les processus administratifs clés; c) gestion des contrôles dans

¹ Opinion non modifiée – Aux termes de la norme ISA 700, opinion exprimée par l'auditeur lorsqu'il conclut que les états financiers ont été préparés, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel d'information financière applicable. Cette expression correspond à la nouvelle terminologie. On disait auparavant «opinion sans réserve».

les projets; et d) gestion des risques. Nous avons fourni à la Direction des recommandations qui visent à servir les objectifs poursuivis dans le cadre du travail de la FAO, à renforcer la responsabilité et la transparence de l'Organisation et à en améliorer la gestion financière et la gouvernance.

7. Au chapitre des questions financières, ces recommandations comprenaient la nécessité de régler la question du déficit de financement des passifs liés aux avantages du personnel, d'améliorer les procédures de rattachement à l'exercice des charges relatives aux placements et de renforcer les capacités d'établissement de rapports du module de gestion des voyages dans le GRMS.

8. Pour ce qui est des questions de gouvernance, nous avons recensé des points à améliorer dans l'état de préparation à l'émission d'une déclaration sur le contrôle interne et nous avons souligné la nécessité de remédier aux insuffisances dans la gestion des achats, des protocoles d'accord, des ressources humaines, de la trésorerie, des actifs et des stocks, et des voyages du personnel.

9. L'examen de la façon dont la FAO gère les projets nous a conduits à formuler des recommandations sur l'ergonomie et la complexité des systèmes de l'Organisation et sur l'adéquation de la formation à leur utilisation, ainsi que sur les mesures à prendre pour améliorer les délais et le niveau d'exécution des projets et l'adéquation des informations produites dans ce cadre.

10. Concernant la manière dont l'Organisation gère les risques de fraude, et notamment les vulnérabilités face à la fraude, nos recommandations portent sur la nécessité de remédier aux difficultés rencontrées pour intégrer la gestion du risque et sur celle de dynamiser et d'actualiser les plans de lutte contre la fraude dans les bureaux décentralisés.

Synthèse des recommandations

11. Nous avons formulé plusieurs recommandations à valeur ajoutée visant à servir les objectifs poursuivis dans le cadre du travail de la FAO et à renforcer la responsabilité et la transparence et améliorer la gestion financière et la gouvernance de l'Organisation. Les principales recommandations adressées à l'Organisation sont récapitulées ci-après.

Recommandations		Priorité	Calendrier
Questions financières			
Financement des passifs liés aux avantages du personnel			
1	Évaluer plus en détail quelle serait la meilleure solution pour régler la question du déficit de financement des obligations contractées au titre des plans en faveur du personnel, le but étant de trouver une source de financement régulière et d'élaborer un plan d'ensemble pour financer la totalité de ces obligations dans un délai donné (paragraphe 37).	Fondamentale²	2017

² **Fondamentale:** action considérée comme impérative pour que l'Organisation ne soit pas exposée à des risques élevés. Ne pas agir pourrait avoir de graves conséquences financières et entraîner des perturbations importantes dans les activités.

Recommandations		Priorité	Calendrier
Rattachement à l'exercice des charges relatives aux placements			
2	S'assurer que les frais de gestion des placements sont enregistrés dans la période à laquelle ils se rapportent, comme l'exigent les normes IPSAS, en utilisant les factures et la demande de paiement approuvée fournies par le Conservateur comme principales références, et veiller à ce que les instructions de clôture des comptes des prochaines périodes comptables prévoient de vérifier la comptabilisation correcte de ces frais (<i>paragraphe 42</i>).	Importante ³	2017
Système mondial de gestion des ressources (GRMS)			
3	Renforcer les capacités d'établissement de rapports du module de gestion des voyages en tenant compte des besoins des utilisateurs et en utilisant le format le plus approprié pour faire le meilleur usage des informations disponibles. Les actions en cours pour étudier les capacités d'établissement de rapports du système intégré de gestion doivent être poursuivies, de façon à produire un rapport de suivi des voyages au niveau du demandeur, ce qui permettra de faciliter le respect des politiques en vigueur dans ce domaine et d'éliminer la production en double de rapports manuels dans les bureaux extérieurs (<i>paragraphe 46</i>).	Importante	2017
Questions relatives à la gouvernance			
État de préparation à l'émission d'une déclaration sur le contrôle interne			
4	Veiller à ce que les pratiques de gestion du risque de la FAO soient effectivement intégrées à son cadre de contrôle interne et qu'elles l'appuient, et réaliser pour ce faire une évaluation de ces pratiques telles qu'elles existent actuellement, et ce, avant d'établir la première déclaration sur le contrôle interne, ce qui permettra de déterminer les améliorations à apporter pour garantir une conception plus efficace et efficace des mécanismes de maîtrise du risque et une	Fondamentale	2017

³ **Importante:** action considérée comme nécessaire pour que l'Organisation ne soit pas exposée à des risques élevés. Ne pas agir pourrait avoir des conséquences financières et entraîner des perturbations dans les activités.

Recommandations		Priorité	Calendrier
	clarification des responsabilités (<i>paragraphe 53</i>).		
5	Relever le niveau de sensibilisation aux contrôles internes dans toute l'Organisation pour qu'il soit à la hauteur des principes adoptés en la matière, et ce, au moyen de stratégies efficaces de renforcement des capacités et avant l'établissement de la déclaration sur le contrôle interne, ce qui permettra de remonter également le niveau d'assurance apporté par les informations fournies dans ce domaine (<i>paragraphe 60</i>).	Fondamentale	2017
Gestion des contrôles dans les processus administratifs clés			
6	Optimiser l'application des contrôles de gestion applicables aux processus opérationnels critiques par un renforcement du suivi et de la supervision de ces processus, et veiller à ce que, pour chacun d'eux, l'application des contrôles essentiels soit étroitement surveillée, de façon à améliorer l'exécution des processus en question, la responsabilité et les décisions de gestion (<i>paragraphe 83</i>).	Importante	2017
Gestion des contrôles dans les projets			
Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS)			
7	Revoir / actualiser les recommandations en matière d'amélioration de la navigation afin de rendre le système plus convivial et donc plus acceptable aux yeux des utilisateurs visés, et de relever ainsi le niveau d'ergonomie des fonctionnalités (<i>paragraphe 91.a</i>).	Importante	2017
8	Faire apparaître les retards de soumission aux donateurs des rapports financiers finals dans l'outil de suivi trimestriel existant du Réseau d'appui au programme de terrain, en coordination avec la Division des finances (étant donné que le rapport financier final est établi après la clôture financière), et envisager le chargement des lettres d'envoi des rapports financiers dûment reçues par les donateurs pour un meilleur respect des exigences d'information de ces derniers (<i>paragraphe 91.b</i>).	Importante	2017
9	Améliorer les fonctionnalités relatives à la matrice de cadre logique, au suivi des plans de travail et à la budgétisation afin de les rendre plus souples et ajustables aux besoins des projets, et ajouter des indicateurs pour le suivi des aspects qualitatifs de la mise en œuvre des projets (<i>paragraphe 91.c</i>).	Importante	2017

Recommandations		Priorité	Calendrier
10	Réaliser, à partir des résultats de l'enquête sur le FPMIS, une analyse complète des problèmes cruciaux rapportés par les utilisateurs du système afin de clarifier la définition de la feuille de route qui mènera à une solution intégrée et de hiérarchiser les activités dans l'avenir (<i>paragraphe 92</i>).	Importante	2017
11	Accélérer l'amélioration des processus et de l'intégration des systèmes connexes, en se concentrant sur les points suivants: <ul style="list-style-type: none"> a) ajout de sous-rubriques (<i>sub-lines</i>) dans le GRMS afin de pouvoir suivre facilement et de manière systématique les dépenses engagées dans le cadre des projets et de les présenter par résultat, tout en tenant compte des effets de la péréquation budgétaire; b) restauration du lien vers les actifs enregistrés dans le GRMS afin de pouvoir accéder à la liste du matériel dans le FPMIS; c) ajout d'un lien entre les données financières du FPMIS et le GRMS afin de pouvoir générer des informations en temps réel, et intégration dans le système d'authentification unique du système intégré de gestion (mécanisme d'accès de tous les systèmes interdépendants); d) ajout de segments propres à la fongibilité budgétaire dans le GRMS afin de compléter le module existant dans le FPMIS et de permettre un suivi efficace des projets au niveau des pré-engagements et des dépenses (<i>paragraphe 97</i>). 	Importante	2017
12	Intensifier les activités de formation des utilisateurs du système FPMIS en élargissant la participation à tous les membres du personnel assumant des rôles dans la gestion des projets, et envisager d'autres options de renforcement des capacités susceptibles d'intéresser les utilisateurs du système à l'échelle de l'organisation (<i>paragraphe 102</i>).	Importante	2017
Programme de coopération technique (PCT)			
13	Veiller à l'efficacité et à l'efficacité d'ensemble des projets du PCT au moyen de mécanismes	Importante	2017

Recommandations		Priorité	Calendrier
	permettant d'exiger l'exercice des responsabilités et de gérer de manière appropriée les événements ou les circonstances qui ont une incidence sur l'exécution des engagements au titre du PCT, en termes de délais, de niveau d'exécution et d'adéquation des informations (<i>paragraphe 107</i>).		
Projets financés par des contributions volontaires			
14	Veiller à ce que les projets financés par des contributions volontaires soient menés dans le cadre de contrôles des activités et du suivi favorisant une définition et une gestion adaptées des facteurs et de l'exercice des responsabilités qui ont une incidence sur l'efficacité et l'efficacités globales de la mise en œuvre de ces projets (<i>paragraphe 112</i>).	Importante	2017
15	Envisager d'ajouter dans tous les accords de financement conclus avec des partenaires fournisseurs de ressources une disposition relative au traitement des soldes de fonds non dépensés, ainsi que des options d'utilisation proposée des fonds restants dans les cas où les donateurs ne répondraient pas aux demandes d'instructions de remboursement dans un délai donné (<i>paragraphe 116</i>).	Importante	2017
Information des donateurs			
16	Veiller au respect des obligations de l'Organisation en matière d'information des donateurs par un suivi constant des activités et par des contrôles permettant d'imposer et d'appuyer l'exercice des responsabilités afférentes aux projets par les responsables des processus, et s'assurer que les systèmes fournissent des informations à jour, fiables et pertinentes (<i>paragraphe 120</i>).	Importante	2017
Gestion des risques			
Gestion du risque			
17	Revoir le cadre de gestion du risque et le processus conduisant à son adoption, concevoir des stratégies pour intégrer ce concept à tous les niveaux de la FAO, veiller à prendre pleinement en compte la capacité d'adaptation de l'Organisation et faire en sorte que toutes les parties prenantes souscrivent à la notion commune de gestion du risque afin d'en concrétiser tous les avantages escomptés	Importante	2017

Recommandations		Priorité	Calendrier
	<i>(paragraphe 125).</i>		
Mécanisme de gestion du risque de fraude			
18	Veiller à ce que les vulnérabilités de la FAO face à la fraude soient gérées de manière appropriée, par des mécanismes qui viennent à l'appui de plans de lutte contre la fraude actifs, actualisés et offrant une diversité de mesures propres à renforcer le sentiment que la fraude est détectée, accentuer la séparation des fonctions incompatibles, garantir la préservation des ressources et affirmer le respect de la réglementation (<i>paragraphe 128</i>).	Fondamentale	2017
Cas de fraude et de présomption de fraude			
19	Continuer de renforcer la gouvernance du risque de fraude par des processus et des mécanismes permettant de déterminer de manière adéquate les risques de ce type et de définir des parades, pour une meilleure gestion des vulnérabilités face à ces risques (<i>paragraphe 138</i>).	Fondamentale	2017

Mise en œuvre des recommandations issues des précédentes vérifications

12. L'état d'avancement de la mise en œuvre par la Direction des recommandations du Commissaire aux comptes issues des précédentes vérifications est donné dans un autre rapport présenté au Comité financier. Sur les 21 recommandations formulées pour l'année 2015, 11 (52 pour cent) ont été mises en œuvre et 10 (48 pour cent) sont en cours d'application. Sur les 26 recommandations formulées pour l'année 2014, 13 (50 pour cent) ont été mises en œuvre et 13 (50 pour cent) sont en cours d'application. Sur les 57 recommandations formulées pour l'exercice biennal 2012-2013, 55 (96 pour cent) avaient déjà été intégralement mises en œuvre par la Direction, les deux recommandations restantes (4 pour cent) étant encore en cours d'application. Nous encourageons la Direction à placer la mise en œuvre des recommandations restant à appliquer au premier rang de ses priorités.

A. MANDAT, ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION ET MÉTHODE

Mandat

13. Le Conseil, à sa cent quarante-sixième session⁴, a nommé la Commission de vérification des comptes des Philippines comme Commissaire aux comptes de la FAO pour une période de six ans, à compter de 2014.

14. En tant que Commissaire aux comptes, nous sommes chargés d'établir un rapport sur la vérification des états financiers de chaque année civile, lequel doit comprendre les renseignements nécessaires sur les questions visées à l'article 12.4 du Règlement financier et au Mandat additionnel. Le rapport, accompagné des états financiers vérifiés, est transmis au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier, avec les directives données par ce dernier. Le Conseil examine les états financiers et les rapports de vérification des comptes et les transmet à la Conférence en y joignant les observations qu'il juge prudent de communiquer.

15. Depuis l'adoption par la FAO, en 2014, des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) comme cadre d'information financière, c'est la troisième fois que notre mission d'audit et que le Rapport du Commissaire aux comptes sont effectués sur une base annuelle.

Étendue de la vérification et objectifs

16. Notre vérification constitue un examen indépendant des pièces justifiant les montants et autres informations figurant dans les états financiers. Elle consiste également à faire le point sur les conventions comptables appliquées et sur les estimations significatives faites par l'Organisation et à juger de la présentation générale des états financiers. Enfin, elle évalue la conformité des opérations de la FAO au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

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

- a. les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière de l'Organisation au 31 décembre 2016 ainsi que de ses résultats financiers, des variations de sa situation nette, des flux de trésorerie et de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'année terminée le 31 décembre 2016, conformément aux normes IPSAS;
- b. les conventions comptables énoncées dans la note 2 relative aux états financiers ont été appliquées de la même manière que pour l'année précédente;
- c. les opérations qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

18. Le Commissaire aux comptes a réalisé parallèlement un examen des opérations de l'Organisation en vertu de l'article 12.4 du Règlement financier, en vue de formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les

⁴ Résolution 1/146 adoptée le 26 avril 2013

contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion des activités. Ces questions sont traitées dans les sections correspondantes du présent document.

19. De façon générale, la vérification externe vise à donner aux États Membres une assurance indépendante, à renforcer la transparence et la responsabilité au sein de l'Organisation et à servir, à la faveur de ce processus, les objectifs poursuivis dans le cadre du travail de l'Organisation.

Méthode appliquée et responsabilités du Commissaire aux comptes

20. Nous avons effectué notre vérification conformément aux Normes internationales d'audit (ISA). Ces normes requièrent que nos travaux soient organisés et exécutés de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. La vérification consiste notamment à examiner, sur la base de sondages, les justificatifs des montants et autres informations figurant dans les états financiers. Elle consiste également à faire le point sur les conventions comptables appliquées et sur les estimations significatives faites par l'Organisation et à juger de la présentation générale des états financiers. Nous avons procédé à la vérification des états financiers selon une approche axée sur les risques. Celle-ci nous impose d'évaluer les risques d'anomalies significatives dans les états financiers et les assertions qui les accompagnent, en nous basant sur une bonne compréhension de l'Organisation et de son environnement.

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

22. Nous avons également examiné l'efficacité des contrôles de gestion mis en place dans les domaines d'activité clés, la gestion du risque, les opérations d'un certain nombre de bureaux décentralisés, en plaçant un accent particulier sur le programme de coopération technique, l'exécution des projets, le cadre de programmation par pays et le mécanisme de gestion du risque de fraude, conformément à l'article 12.4 du Règlement financier.

23. Pour l'année 2016, nous avons procédé à des vérifications: au Siège, notamment dans le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG); dans deux bureaux régionaux (le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes) et dans huit bureaux de représentation (Indonésie, Myanmar, Soudan, Pakistan, Argentine, Éthiopie, Kenya et Somalie).

24. Nous avons également effectué une vérification des comptes de la Mutuelle de crédit de la FAO et du Groupement d'achats du personnel de la FAO pour l'année 2016 et déposé un rapport distinct pour chacun d'eux. Enfin, nous avons examiné et certifié la situation des fonds des programmes mis en œuvre en coopération avec ou pour le compte d'autres organismes, à savoir: le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM).

25. Nous nous sommes coordonné avec le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) pour planifier les domaines de vérification, de façon à éviter tout doublon dans les tâches et à déterminer dans quelle mesure nous pouvions nous reposer sur les travaux du Bureau. Nous avons également collaboré avec le Comité d'audit afin d'améliorer encore nos activités de vérification.

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

B. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

27. Cette section présente les résultats de la vérification pour l'année 2016. Elle porte sur des questions que le Commissaire aux comptes estime devoir porter à l'attention des organes directeurs. Nous avons donné à la Direction de la FAO la possibilité de formuler des commentaires sur nos observations afin de préserver l'objectivité du rapport et de trouver ensemble des solutions. Les recommandations faites à la Direction visent à servir les objectifs du mandat de la FAO, à renforcer la responsabilité et la transparence de l'Organisation, et à améliorer et valoriser la gestion financière et la gouvernance de l'Organisation.

B.1 QUESTIONS FINANCIÈRES

B.1.1 Vérification des états financiers

Opinion sur les états financiers

28. Nous avons émis une opinion non modifiée sur les états financiers de la FAO. Nous avons conclu que ces états donnaient, pour tous les éléments de caractère significatif, une image fidèle de la situation financière de la FAO pour l'année terminée le 31 décembre 2016, ainsi que de ses résultats financiers, des variations de sa situation nette, des flux de trésorerie et de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs, conformément aux normes IPSAS.

Application des conventions comptables et examen par sondage des opérations

29. Nous avons conclu que les conventions comptables avaient été appliquées de la même manière que pour l'année précédente, comme l'exige le Règlement financier de la FAO. Nous avons également conclu que les opérations de la FAO qui avaient retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification des états financiers, étaient, pour tous leurs aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant de la FAO.

30. Nous saluons l'initiative de la Direction d'adopter immédiatement la norme IPSAS 39, Avantages du personnel, qui remplace la norme IPSAS 25 portant le même intitulé, sans attendre son entrée en vigueur, le 1^{er} janvier 2018. La différence entre les normes IPSAS 39 et IPSAS 25 repose notamment sur deux points: l'introduction de l'approche de l'intérêt net et la modification de certaines obligations d'information pour les régimes à prestations définies. Du fait de cette modification, des renseignements supplémentaires et plus détaillés ont été communiqués dans les notes relatives aux obligations liées aux avantages du personnel.

31. Suite à nos recommandations, la Direction a ajouté une description des modifications, réductions et liquidations du régime, une réévaluation du passif (de l'actif) net au titre des

prestations définies, une présentation séparée des contributions au régime versées par l'employeur et par les participants, une description des stratégies de rapprochement actif-passif appliquée par le régime ou l'entité, y compris l'utilisation d'annuités et d'autres techniques, et une indication de l'effet du régime à prestations définies sur les flux de trésorerie futurs de l'entité.

32. Nous avons relevé d'autres problèmes qui doivent être corrigés par la Direction afin d'améliorer encore l'enregistrement, le traitement et la restitution des opérations et d'assurer une présentation sincère des états financiers au cours des périodes suivantes, et nous les avons exposés dans la lettre de recommandations et dans les paragraphes qui suivent.

B.1.2 Financement des passifs liés aux avantages du personnel

Nécessité de régler la question du déficit de financement

33. Nous avons noté que le montant total des obligations relatives au personnel a considérablement augmenté, passant de 1 124,8 millions d'USD en 2015 à 1 319,2 millions en 2016, soit une progression de 194,4 millions (17 pour cent), ce qui le ramène presque au niveau de 2014, qui était de 1 390,6 millions d'USD. Nous avons également noté que la part non financée de l'Assurance maladie après la cessation de service (AMACS) avait augmenté de 166,5 millions d'USD en 2016, soit une hausse de 26 pour cent par rapport au solde de 2015, en raison principalement de changements dans les hypothèses actuarielles, comme la baisse du taux d'actualisation utilisé (de 3,3 à 2,7 pour cent pour l'AMACS), la hausse du taux d'inflation des dépenses médicales et la baisse du taux de change EUR/USD de fin d'année. Or, les placements effectués pour faire face aux passifs non courants liés aux avantages du personnel n'ont augmenté que de 7 pour cent (28,8 millions d'USD), passant de 414,8 millions en 2015 à 443,6 millions en 2016. Il en est résulté une augmentation nette de la part non financée des obligations relatives au personnel, de 63 pour cent (709,9 millions d'USD) en 2015 à 66 pour cent (875,6 millions d'USD) en 2016, soit 3 points de pourcentage.

34. Nous avons pris note des informations présentées dans le document FC 166/5, selon lesquelles il faudrait apporter un montant biennal total de 45,4 millions d'USD (22,7 millions par an) pour couvrir intégralement la part non financée de l'obligation au titre de l'AMACS correspondant aux services passés (en prenant pour hypothèse une période d'amortissement de 30 ans à partir de 2010). En dépit de cette augmentation de la part non financée de l'AMACS, les contributions mises en recouvrement en 2016-2017 auprès des États Membres pour financer les obligations au titre de l'assurance maladie après cessation de service correspondant aux services passés, telles qu'approuvées par la Conférence en juin 2015, sont demeurées inchangées, à 7,05 millions d'USD par an (14,1 millions d'USD pour l'exercice biennal). Concernant le Fonds des indemnités de départ (TPF), le document FC 166/5 soulignait également que, sur la base des évaluations actuarielles, et dans le but de financer intégralement les obligations au titre du TPF correspondant aux services passés, soit 59,9 millions d'USD, en prenant pour hypothèse une période d'amortissement de 15 ans à partir de 2010, l'Organisation devrait apporter une contribution supplémentaire de 6,0 millions d'USD par an (12,0 millions d'USD par exercice biennal).

35. Dans nos précédents rapports, nous avons déjà avisé l'Organisation de l'extrême urgence qu'il y avait à financer intégralement les obligations relatives au personnel et nous

avons constaté que la Direction continuait d'attirer l'attention des organes directeurs sur cette question, y compris par la présentation régulière de documents communiquant des informations actualisées sur le montant des obligations. Nous avons noté que les solutions qui permettraient de remédier au déficit de financement des obligations au titre de l'AMACS et les actions à entreprendre pour maîtriser les coûts du plan d'assurance médicale actuel ont été et sont une préoccupation constante au sein du Système des Nations Unies. Nous insistons sur le fait qu'un nouvel ajournement des décisions concernant les propositions de financement de ce passif peut compromettre la capacité de l'Organisation à faire face à ses obligations futures.

36. Le financement futur des obligations relatives au personnel demeure un problème financier délicat pour la FAO. Malgré les actions prises par l'Organisation pour mettre en place une stratégie globale visant à améliorer le niveau de financement de ces obligations, force est de constater que l'obligation au titre de l'AMACS n'est financée qu'à hauteur de 32 pour cent au 31 décembre 2016 et que la Conférence n'a approuvé aucune disposition de financement du TPF dans son Programme de travail et budget (PTB) 2016-2017.

37. Nous réitérons notre précédente recommandation et exhortons la Direction à évaluer plus en détail quelle serait la meilleure solution pour régler la question du déficit de financement des obligations contractées au titre des plans en faveur du personnel, le but étant de trouver une source de financement régulière et d'élaborer un plan d'ensemble pour financer la totalité de ces obligations dans un délai donné.

38. La Direction a confirmé qu'elle continuait d'attirer l'attention des organes directeurs sur cette question, y compris par la présentation régulière de documents communiquant des informations actualisées sur le montant des obligations, sur les solutions permettant de remédier au déficit de financement des obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, sur les discussions en cours à ce propos au sein du Système des Nations Unies et sur les actions entreprises pour maîtriser les coûts du plan d'assurance médicale actuel.

B.1.3 Rattachement à l'exercice des charges relatives aux placements

Nécessité d'améliorer les procédures de rattachement à l'exercice des charges relatives aux placements

39. Les placements de la FAO sont gérés à l'extérieur et les actifs sont détenus par un Conservateur. La FAO paie des frais de conservation et de gestion, lesquels sont déduits des placements. Ces frais de gestion sont communiqués par le Conservateur comme étant des dépenses de la FAO dans l'*Income and Expense Summary Report*, lequel fait partie du *Bid/Ask Reporting* soumis par le Conservateur à la FAO.

40. Au cours de la vérification, nous avons observé que le Conservateur faisait état des frais de gestion payés et non des frais dus, et que la Division des finances (CSF) les enregistrerait sur cette même base.

41. Cette méthode a entraîné une sous-évaluation des frais de gestion de 0,2 million d'USD en 2016 et une surévaluation de 0,1 million d'USD en 2015. Les frais étant directement déduits du compte des placements, ce dernier s'est trouvé surévalué de 0,2 million d'USD en 2016 et sous-évalué de 0,1 million en 2015.

42. **Nous avons recommandé à la FAO de s'assurer que les frais de gestion des placements sont enregistrés dans la période à laquelle ils se rapportent, comme l'exigent les normes IPSAS, en utilisant les factures et la demande de paiement approuvée fournies par le Conservateur comme principales références, et de veiller à ce que les instructions de clôture des comptes des prochaines périodes comptables prévoient de vérifier la comptabilisation correcte de ces frais.**

43. La Direction a confirmé qu'une procédure modifiée avait été mise en place pour appliquer cette recommandation.

B.1.4 Système mondial de gestion des ressources (GRMS)

Nécessité de renforcer les capacités d'établissement de rapports du module de gestion des voyages

44. Notre examen du système GRMS avait pour principal objectif de valider l'application des recommandations des années précédentes concernant la mise en œuvre du cadre de gestion de la FAO et les améliorations à apporter au contrôle des procédures. L'examen a porté sur le plan d'exploitation et de maintenance, le rattachement à l'exercice des voyages et des commandes d'achat (PO), les interfaces du module *Accounts Receivable* (AR) (sommes à recevoir) et la gestion des immobilisations. Huit recommandations ont été déclarées mises en œuvre et seulement une, partiellement mise en œuvre. Cette exception se rapporte à l'amélioration des capacités d'établissement de rapports du module de gestion des voyages; la Direction a indiqué que cette recommandation serait mise en œuvre au troisième trimestre 2017. Les capacités d'établissement de rapports du système intégré de gestion (SIG) seront étudiées dans le but de produire les rapports fréquemment utilisés en matière de voyages.

45. Lors de notre validation des commentaires de la Direction sur les actions à prendre pour donner suite aux recommandations, nous avons constaté que des documents d'exploitation et de maintenance ont effectivement été approuvés par la Division des technologies de l'information (CIO) et publiés sur l'intranet de la FAO. De même, le module de traitement des voyages autorisés a été mis en œuvre en octobre 2014 et le module de traitement des voyages locaux a été progressivement déployé en avril et mai 2017 et sera totalement achevé en 2017. L'interface automatisée entre AR et GL (*General Ledger*) (grand livre) est en cours et produit des rapports journaliers de validation et de suivi. En outre, la Division des technologies de l'information a déjà développé le programme de constatation automatique des charges à payer du module des voyages dans GL qui vient à l'appui du processus de clôture de fin de période et de fin d'année, et des améliorations du système de gestion des voyages ont été introduites et sont entrées en vigueur en juin 2015, apportant une réponse aux recommandations précédemment formulées sur les demandes de remboursement de frais de voyage, les rapports de fin de mission et d'autres problèmes relatifs aux voyages. Les échantillons de rapports générés sur les actifs indiquent désormais le numéro de série et le numéro d'actif ainsi que la personne qui a la garde du bien.

46. **Nous réitérons notre précédente recommandation et exhortons la FAO à renforcer les capacités d'établissement de rapports du module de gestion des voyages en tenant compte des besoins des utilisateurs et en utilisant le format le plus approprié pour faire le meilleur usage des informations disponibles. Les actions en cours pour étudier les capacités d'établissement de rapports du système intégré de gestion doivent**

être poursuivies, de façon à produire un rapport de suivi des voyages au niveau du demandeur, ce qui permettra de faciliter le respect des politiques en vigueur dans ce domaine et d'éliminer la production en double de rapports manuels dans les bureaux extérieurs.

B.2 QUESTIONS RELATIVES À LA GOUVERNANCE

47. Au sens large, la gouvernance se rapporte aux structures intégrées et aux procédures exécutées en vue de parvenir au niveau de responsabilité et de contrôle exigé au sein d'une entité. L'obtention des résultantes escomptées par la FAO, agissant en toutes circonstances dans l'intérêt de ses États Membres, des contribuables et des autres parties prenantes, dépend principalement de la manière dont les responsabilités sont définies et établies au sein de l'Organisation, dont les risques et les vulnérabilités sont gérés et dont les programmes sont exécutés, et de la mesure dans laquelle les mécanismes de gouvernance permettent d'obtenir un contrôle interne efficace. Il est donc impératif de faire converger ces éléments essentiels et de haut niveau qui constituent la gouvernance. Ces actions doivent normalement renforcer la valeur des relations que la FAO entretient avec ses parties prenantes, et donner à celles-ci l'assurance que l'Organisation utilise leurs fonds pour accomplir sa mission. Telle est la valeur essentielle apportée par de bonnes pratiques de gouvernance.

B.2.1 État de préparation à l'émission d'une déclaration sur le contrôle interne

48. Nous avons noté que, en avril 2016, l'Organisation avait officiellement mis en place un cadre de contrôle interne afin d'améliorer la réalisation des résultats escomptés, l'utilisation et la gestion des ressources, et la qualité des informations fournies aux organes directeurs et aux autres parties prenantes. En exécution du cadre de contrôle interne, et en tant que mesure supplémentaire en matière de responsabilité, l'Organisation entend joindre une déclaration sur le contrôle interne à ses états financiers annuels pour 2017. La déclaration sur le contrôle interne et les lettres d'affirmation rédigées par les hauts responsables à l'attention du Directeur général attesteront que les contrôles effectués sur les transactions relevant de la responsabilité de ces personnes, et dans la FAO dans son ensemble, sont adéquats et fonctionnent de manière efficace. La mise en place de contrôles bien conçus et le niveau de sensibilisation au sein de l'organisation sont capitaux, car le contrôle interne dépend de l'intégration de systèmes qui se renforcent mutuellement. Ceux-ci préfigurent un bon contrôle interne et doivent de ce fait être pris en compte dans les travaux préparatoires généraux qui précèdent la communication d'informations sur ce contrôle.

Nécessité de tenir compte de la dépendance du contrôle interne à l'égard de la gestion du risque

49. Au cours de notre vérification, nous avons constaté que l'Organisation pratiquait une gestion du risque à la fois *proportionnée, adaptée aux méthodes de travail, complète, intégrée et dynamique*, afin d'aider les cadres et le personnel à mieux faire face à l'incertitude. L'évaluation des risques, en tant que composante du cadre de contrôle interne, doit être un *processus dynamique et itératif de détermination et de gestion des risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs, y compris le risque de fraude*. En conséquence, si une pratique de gestion du risque ne permet pas de déterminer et d'évaluer les risques de manière appropriée dans un contexte qui s'y prête, les contrôles de l'entité, quelle qu'elle soit, s'en ressentiront inévitablement.

50. Des inquiétudes sur les pratiques de l'Organisation en matière de gestion du risque ont été exprimées depuis 2011. Dans notre rapport détaillé pour l'année 2015, nous soulignons que *la sensibilisation aux pratiques de gestion du risque augmentait au sein de l'Organisation, mais qu'un certain nombre de problèmes restaient à régler. L'un d'eux [était] la nécessité de renforcer l'analyse contextuelle et la documentation officielle afférente à la gestion du risque.* Dans notre rapport, nous précisons également que *l'Organisation [devait] poursuivre encore plus activement sa gestion du risque, et ne pas la considérer comme un simple exercice de mise en conformité, et nous recommandions à la FAO de veiller à ce que la gestion du risque soit intégrée efficacement dans tous ses processus opérationnels et toutes ses décisions.* Nous avons pris note du point fait par la Direction sur la mise en œuvre des recommandations qui découlaient de cette vérification, et fournissons ci-après nos observations sur les mesures de suivi qui ont été prises en conséquence.

51. Les résultats des vérifications que nous avons réalisées récemment dans plusieurs départements et bureaux régionaux de la FAO, ainsi que dans les représentations de l'Organisation d'un certain nombre de pays, ont encore montré qu'une intégration systématique de la gestion du risque s'imposait – en commençant par une contextualisation correcte de cet exercice via une définition adéquate des objectifs de l'unité – et ont mis l'accent sur la question de l'adéquation de l'assistance technique et des services d'appui. Ces résultats ont été corroborés par le Bureau de l'inspecteur général (OIG) dans son rapport de 2016. En réponse à ces préoccupations, la Direction a indiqué qu'elle *s'était attachée à créer, de façon systématique, une base robuste sur laquelle asseoir les contrôles internes et la gestion du risque. Ces étapes systématiques constituaient une assise solide garantissant l'existence d'un contrôle interne dans tous les bureaux et permettant de mettre en place des rapports annuels sur ce dernier, en vue de l'établissement d'une déclaration sur le contrôle interne qui serait jointe aux états financiers de 2017.* La Direction a également indiqué qu'elle *allait définir un cadre de référence complet relatif aux contrôles qui permettrait de suivre les progrès accomplis et que les mesures nécessaires pour renforcer les procédures de gestion des risques de l'organisation seraient évaluées après le cycle de communication de données de 2017.*

52. Nous mesurons et saluons les efforts déployés en matière de gestion du risque, mais le cadre de référence complet envisagé devra s'appuyer sur des pratiques concrètes et efficaces de gestion du risque, dont nous ne voyons pas encore trace dans l'Organisation. Dans ces circonstances, on peut s'interroger sur la solidité du contenu et de la base d'une déclaration sur le contrôle interne reposant sur *le cadre de contrôle interne, la politique en matière de responsabilités et la politique en matière de gestion des risques en tant que systèmes intégrés qui se renforcent mutuellement et qui permettent à l'Organisation d'atteindre ses objectifs.* Nous notons que les Organes directeurs ont déjà évoqué les problèmes auxquels l'Organisation se heurte en matière de gestion du risque, étant donné le lien avec le contrôle interne. L'interdépendance entre la gestion du risque et le contrôle interne est une question importante qui doit être examinée au vu de la manière dont les contrôles sont conçus et assurés, et ce dans l'optique de donner l'assurance que les contrôles de l'Organisation fonctionnent comme prévu et de communiquer les informations y afférentes. Avant d'établir une déclaration sur le contrôle interne, il est donc vital que les pratiques de gestion du risque soient bien enracinées au sein de l'Organisation, afin de permettre à celle-ci de concevoir plus efficacement les mécanismes de maîtrise du risque, et donc de bien clarifier les responsabilités connexes.

53. **Nous avons recommandé à la FAO de veiller à ce que ses pratiques de gestion du risque soient effectivement intégrées à son cadre de contrôle interne et qu'elles**

l'appuient, et de réaliser pour ce faire une évaluation de ces pratiques telles qu'elles existent actuellement, et ce, avant d'établir la première déclaration sur le contrôle interne, ce qui permettra de déterminer les améliorations à apporter pour garantir une conception plus efficiente et efficace des mécanismes de maîtrise du risque et une clarification des responsabilités.

54. La Direction est convenue qu'il serait utile de réaliser une évaluation des pratiques actuelles en matière de gestion du risque avant d'établir la déclaration sur le contrôle interne, car cela permettrait d'éclairer les mesures de suivi à prendre.

Nécessité de renforcer la sensibilisation aux modalités de contrôle interne

55. L'adéquation et l'efficacité des contrôles internes dépendent dans une large mesure des *politiques*, des *procédures* et des *processus* ainsi que des *personnes*. Parmi ces différents facteurs, les *personnes* sont considérées comme jouant un rôle de premier plan. Le cadre de contrôle interne de la FAO indique que *les membres du personnel ont la responsabilité de mener les contrôles internes conformément aux prescriptions décrites dans les règles, les règlements, les manuels, les politiques, les procédures et les autres instructions de la FAO*. La politique de l'Organisation en matière de responsabilités prévoit en outre, parmi les principes de base, que *tous les employés sont responsables des domaines de performance critiques – rapport utilité-coût (économie, efficacité et efficience), communication d'informations précises, respect des obligations et des règles et protection contre les fraudes, les pertes, les gaspillages, les dommages et préjudices*. Le rapport 2016 du Bureau de l'Inspecteur général vient corroborer cela, en mettant l'accent sur *l'attitude envers l'environnement de contrôle et la connaissance de la nature des contrôles*.

56. Nos récentes vérifications de divers départements, bureaux régionaux et représentations dans les pays et de systèmes d'information de la FAO ont permis de mettre en évidence les domaines dans lesquels il fallait améliorer les contrôles internes. Il s'agit en particulier des mécanismes de suivi et de supervision des activités clés de divers processus, notamment la gestion des programmes, la gestion des voyages, l'information des donateurs, les achats, la gestion de la trésorerie, la gestion des ressources humaines et la gestion des actifs. Nous avons constaté un manque de connaissance détaillée du *suivi exercé par les responsables de haut niveau au sein de l'Organisation* et avons noté que *même si des politiques et des procédures avaient été mises en place, elles étaient utilisées dans des cas spécifiques ou pour régler des problèmes donnés, et non dans le cadre d'un examen approfondi*.

57. Il ressort du rapport au Comité directeur sur le contrôle interne, portant sur les essais pilotes réalisés dans le cadre de la préparation des rapports sur les contrôles internes pour 2017, que *le renforcement des contrôles internes nécessite de modifier les comportements à tous les niveaux de la chaîne des responsabilités*. Le rapport fait également état d'inquiétudes quant à la sensibilisation à *l'importance des rapports sur les contrôles internes pour la FAO et pour les cadres participants*. Le changement positif que constitue la future déclaration sur le contrôle interne nécessite d'apporter en parallèle un soutien au personnel de la FAO. Les différents départements interrogés au sujet des modalités de contrôle interne de la FAO ont indiqué que, *étant donné que de nouvelles directives étaient régulièrement communiquées, il fallait redoubler d'efforts pour faciliter l'accès aux directives et aux initiatives de renforcement des capacités et faire en sorte qu'elles puissent effectivement être mises en œuvre*. La Direction nous a informés que *les préparatifs en vue de l'établissement de la déclaration sur le contrôle interne 2017 comprenaient un programme de communication*

soigneusement étudié et de large portée, intéressant tous les domaines d'activité fonctionnels: communications de l'Organisation, finances et administration, gestion des programmes, départements techniques et réseau des bureaux décentralisés.

58. S'agissant de la préparation de la déclaration sur le contrôle interne, nous avons constaté que les activités prévues par la Direction comprenaient un large éventail de travaux relevant de plusieurs fonctions administratives et techniques. Cependant, les mesures prises par la FAO pour renforcer la connaissance des contrôles, *par des communications régulières de l'Organisation et à l'occasion des réunions de gestion à l'échelle des départements*, doivent encore être soutenues non pas uniquement par les cours de formation mis à la disposition du personnel via you@FAO, mais également par une formation consacrée à la préparation de la déclaration sur le contrôle interne.

59. Nous insistons sur le fait que l'existence de politiques et de procédures bien définies et clairement exposées n'est pas nécessairement synonyme d'adéquation et d'efficacité des contrôles. Ces dernières se mesurent à l'aune des résultats réels. Le présent rapport souligne en outre la nécessité de parvenir à un niveau de sensibilisation tel que les responsabilités relatives aux contrôles internes soient connues, exercées et assurées, indépendamment des incitations, par tous les membres du personnel de l'Organisation. Renforcer la sensibilisation une fois la déclaration sur le contrôle interne établie est une stratégie moins efficace. Il est préférable d'atteindre d'abord un niveau de sensibilisation où les principes du contrôle sont adoptés et respectés. À défaut de parvenir à ce niveau de sensibilisation, qui catalyse l'adhésion et l'appropriation, l'efficacité des contrôles et même, dans une certaine mesure, leur adéquation, seront toujours remises en cause. Ces questions dénotent clairement les points à améliorer dans la connaissance du cadre de contrôle interne de l'Organisation.

60. **Nous avons recommandé à la Direction, qui en est convenue, de relever le niveau de sensibilisation aux contrôles internes dans toute l'Organisation pour qu'il soit à la hauteur des principes adoptés en la matière, et ce, au moyen de stratégies efficaces de renforcement des capacités et avant l'établissement de la déclaration sur le contrôle interne, ce qui permettra de remonter également le niveau d'assurance apporté par les informations fournies dans ce domaine.**

B.2.2 Gestion des contrôles dans les processus administratifs clés

61. Une base solide, susceptible d'assurer le bon fonctionnement du contrôle interne, repose avant tout sur la manière dont les activités de contrôle de première ligne sont menées en vue d'atteindre les résultats attendus. Ces contrôles sont notamment opérés sur les activités opérationnelles et administratives critiques, et sont essentiels pour gérer les risques liés aux processus. L'intégration du contrôle interne dans les diverses unités opérationnelles et administratives d'une entité permet donc aux cadres qui sont en première ligne de s'assurer que les objectifs spécifiques en matière de contrôle interne sont atteints, et leur fournit les indications dont ils ont besoin pour accroître l'efficacité et l'efficacé des contrôles.

62. Dans la perspective de la déclaration sur le contrôle interne que l'Organisation prévoit d'établir, ces contrôles qui constituent la première ligne de défense doivent donner l'assurance que les objectifs définis par la FAO sont atteints. L'amélioration des contrôles et des processus du point de vue de la gestion du risque résulte, dans une large mesure, de la reconnaissance du fait que les contrôles sont intégrés en vue de gérer les risques de l'Organisation. Nous avons vérifié par sondage le fonctionnement des contrôles dans les bureaux que nous avons visités pour l'année 2016, à savoir: le Siège, le Département de

l'agriculture et de la protection des consommateurs, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, et les bureaux de représentation en Indonésie, au Myanmar, au Soudan, au Pakistan, en Argentine, en Éthiopie, au Kenya et en Somalie. Les résultats de notre examen des contrôles opérés sur différents processus critiques dans ces bureaux (présentés ci-après) montrent qu'il reste beaucoup à faire dans ce domaine.

Nécessité de remédier aux carences de contrôle dans les processus administratifs clés

B.2.2.1 Achats de biens et de services

63. L'objectif principal des activités d'achat est d'acquérir des biens, de faire exécuter des travaux et d'obtenir des services en temps utile, de manière compétitive et transparente, tout en répondant aux exigences de l'utilisateur et en assurant un rapport optimal entre le cycle de vie prévu du bien en question et les coûts à engager pour son achat (meilleur rapport qualité-prix). Tous les membres du personnel intervenant dans le processus d'achat sont censés veiller à ce que leurs actions soient conformes aux dispositions de la section 502 du Manuel (MS 502) dans tous les domaines se rapportant aux achats. Pour la période considérée, la valeur totale des bons de commande (PO) émis par la FAO pour des biens et des services était de 146,3 millions d'USD.

64. S'agissant de la préparation des plans d'achat, nous avons constaté que cette procédure n'était pas totalement respectée dans le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, et que les plans d'achat des bureaux de représentation au Pakistan et en Éthiopie étaient incomplets. Les bureaux de représentation en Indonésie, au Myanmar et au Soudan avaient établi des plans d'achat, mais ceux-ci présentaient un certain nombre de lacunes. L'absence de planification, ou les lacunes dans les plans existants, entraînent un risque d'attributions exceptionnelles inutiles et d'adoption de méthodes d'achat inappropriées; de manque de transparence; de qualité des biens ou des services non conforme aux critères définis et de retards dans les livraisons d'intrants / de services / de prestations.

65. S'agissant des rôles et des responsabilités en matière d'achats, nous avons constaté que le personnel chargé des achats dans les bureaux de représentation au Myanmar, au Soudan, en Argentine et au Kenya assumait des fonctions incompatibles. Dans le Bureau du Représentant de la FAO en Argentine, certains des membres du comité d'achat local émettaient les paiements ou étaient les acheteurs ou les fonctionnaires chargés de l'approbation des demandes d'achat. L'examen des bons de commande émis par le Bureau du Représentant de la FAO au Kenya a montré que les mêmes fonctionnaires assumaient les fonctions d'acheteur, de demandeur et/ou de membre du comité d'achat local et de la commission d'ouverture des offres. Dans le Bureau du Représentant de la FAO au Myanmar, trois membres du comité d'achat local sont également membres de l'Unité de l'assurance qualité. Dans le Bureau du Représentant de la FAO au Soudan, un fonctionnaire désigné comme acheteur assume également la fonction de secrétaire du comité d'achat local. Nous insistons sur le fait que l'un des aspects fondamentaux du contrôle interne est la séparation de certaines tâches clés incompatibles, indispensable pour garantir l'intégrité des transactions d'achat.

66. Dans le Bureau du Représentant de la FAO en Argentine, nous avons également constaté l'absence de demande d'achat officielle pour 30 paiements; 13 d'entre eux étaient

uniquement justifiés par un bon de commande établi à l'aide du formulaire de la FAO prévu à cet effet, les 17 autres n'avaient même pas de bon de commande associé. Des retards de livraison allant de 1 à 49 jours ont en outre été notés pour ce même bureau. Des retards similaires allant de 8 à 181 jours ont également été constatés dans le bureau du Représentant de la FAO au Pakistan. Nous avons constaté en outre que dans le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et le Bureau du Représentant de la FAO au Pakistan, les documents relatifs aux achats n'étaient pas chargés dans le système GRMS.

67. Dans le Bureau du Représentant de la FAO en Indonésie, certains biens achetés n'étaient pas conformes aux spécifications techniques exigées. Nous avons également noté que la méthode de sélection indiquée ne correspondait pas à la méthode réellement utilisée, et que les dates de livraison avaient été modifiées dans le GRMS à la demande des fournisseurs. Tous ces manquements indiquent des défaillances dans les contrôles, et donc un échec de la procédure d'achat. Ils ont eu des conséquences préjudiciables sur l'exécution des projets et la réalisation des résultats escomptés, et auraient pu engendrer un risque de pertes.

B.2.2.2 Protocoles d'accord

68. La FAO est convaincue que des organisations non gouvernementales, bénévoles ou à assise communautaire disposent des capacités nécessaires pour fournir les services de qualité élevée dont l'Organisation a besoin afin de remplir pleinement ses engagements. La FAO se procure leurs services au moyen de protocoles d'accord. La section 507 du Manuel établit les principes et règles qui régissent l'utilisation de protocoles d'accord pour acquérir des services auprès d'entités admissibles, sans délais inutiles et de manière transparente et impartiale, en tenant compte des questions d'économie et d'efficacité. En 2016, l'Organisation a dépensé 124,9 millions d'USD au total dans le cadre de protocoles d'accord.

69. Notre vérification des protocoles d'accord a fait apparaître que les contrôles étaient généralement en place, exception faite de quelques cas précis de non-respect des obligations d'établissement de rapports / de documentation, de retards dans l'achèvement, d'annulations et de non-observation de la séparation des tâches et des limites de délégation de pouvoir. Nous avons pu constater que ces cas de non-conformité constituaient des anomalies, mais ils indiquent qu'il faut mettre en place des contrôles plus efficaces de la part des supérieurs hiérarchiques pour s'assurer que les responsabilités et les résultats attendus au titre des protocoles d'accord sont actualisés, de même que les exigences en matière de conformité et d'efficacité et d'efficacité des opérations.

B.2.2.3 Gestion des ressources humaines

70. Les directives et les politiques de la FAO en matière de gestion des ressources humaines prévoient une sélection transparente et concurrentielle des membres du personnel; une évaluation de la qualité ou de la performance; et une documentation adéquate et systématique. Compte tenu de l'importance des ressources humaines pour les activités de l'Organisation, notamment dans les bureaux décentralisés, le non-respect de ces directives et politiques exposerait la FAO à des risques touchant aux opérations et à l'information. Il importe donc que les paramètres définis en matière de sélection du personnel, d'évaluation de la performance et d'adéquation de la documentation y afférente soient respectés. Nous avons constaté que, pour l'année terminée le 31 décembre 2016, les coûts liés aux avantages et autres dépenses de personnel de la FAO se chiffraient à 389,4 millions d'USD, tandis que les dépenses de consultants s'élevaient à 230,6 millions d'USD. Le montant agrégé de

620,0 millions d'USD représente 50 pour cent des dépenses totales de l'Organisation en 2016.

71. L'échantillon d'enregistrements relatifs aux ressources humaines hors personnel vérifié dans les bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes ainsi que dans les bureaux de représentation au Myanmar, au Soudan, au Pakistan, en Argentine, au Kenya et en Somalie a fait apparaître des défaillances dans la tenue des dossiers individuels requis, notamment en ce qui concerne le processus de sélection, les rapports d'assurance qualité, la déclaration de non-emploi de membres de la famille, la désignation des bénéficiaires, les certifications BSITF (formation en matière de sécurité sur le terrain) et ASITF (formation avancée en matière de sécurité sur le terrain). Lors de l'examen du contenu des mandats dans le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, le Bureau du Représentant de la FAO au Myanmar et le Bureau du Représentant de la FAO en Argentine, nous avons constaté des lacunes dans la définition des rôles, des attributions et des responsabilités. Font défaut: dates de début et de fin, catégorie et date d'achèvement des produits, spécification des produits et indicateurs correspondants, et clauses ouvertes.

B.2.2.4 Gestion de la trésorerie

72. Le Règlement financier comprend les instructions de l'Organisation liées à la trésorerie – autorisation, utilisation, enregistrement, garde, et établissement de rapports. Comme le précise également le cadre de contrôle interne de la FAO s'agissant de la gestion des ressources, les cadres et les membres du personnel de la FAO sont tenus d'appliquer les politiques et les procédures visant à réduire les pertes et le gaspillage des avoirs et des ressources, que ceux-ci soient dus à une mauvaise orientation des efforts, à des erreurs évitables, à une mauvaise gestion, à des abus ou à une fraude. L'objectif est de veiller à ce que les actions des cadres et des membres du personnel de la FAO contribuent à la réalisation de la mission de l'Organisation. Nous avons examiné les pratiques de l'Organisation en matière de gestion de la trésorerie et avons évalué leur conformité au Règlement financier et aux règles de gestion financière, lesquels régissent les différents mécanismes utilisés pour le règlement des obligations financières – fonds en banque, petite caisse ordinaire, petite caisse hors site, compte de caisse opérationnel et autres comptes d'avances de caisse –, en contrôlant en outre la présence et le bon fonctionnement des contrôles prescrits en la matière. Nous avons également examiné l'utilisation des transferts de type monétaire par la FAO.

73. Au cours de notre examen, nous avons établi que la FAO, qui opère dans 196 pays, détenait 240 comptes bancaires et comptes de caisse à la fin de 2016. Le Siège de la FAO utilisait et gérait directement 21 comptes bancaires en Europe. Pour 2016, la FAO a communiqué un solde de trésorerie et d'équivalents de trésorerie de 684,7 millions d'USD, soit une augmentation de 33 pour cent par rapport à 2015, principalement due à une plus grande rapidité dans la réception des fonds. Sur ce montant, 595,9 millions d'USD (87 pour cent) étaient des dépôts et placements à court terme et 88,8 millions d'USD (13 pour cent) se trouvaient sur des comptes bancaires d'opérations. Nous avons également noté que des comptes de trésorerie sans mouvement, désactivés ou associés à une date de fin dépassée apparaissaient toujours dans la balance de fin d'année.

74. Les vérifications que nous avons effectuées dans le Bureau du Représentant de la FAO en Indonésie et dans le Bureau du Représentant de la FAO au Soudan ont révélé des problèmes liés aux autorisations, notamment: des montants approuvés supérieurs aux montants demandés, des restitutions importantes de soldes inutilisés et l'inadéquation du

formulaire de demande pour le compte de caisse opérationnel. Nous avons constaté des lacunes dans l'utilisation des fonds (maintien du niveau minimal, décaissements supérieurs à la limite autorisée, remboursements différés et absence du bordereau de paiement obligatoire) dans le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, les bureaux de représentation au Soudan, en Argentine, en Éthiopie, au Kenya et en Somalie. Nous avons noté des problèmes de garde des fonds dus à l'absence de séparation de tâches incompatibles et à l'exercice de responsabilités afférentes à la trésorerie par des ressources humaines hors personnel dans les bureaux de représentation au Myanmar, en Éthiopie et au Kenya. Les problèmes que nous avons relevés dans l'enregistrement et la restitution des opérations de trésorerie comprenaient des pièces en attente de rapprochement bancaire depuis longtemps au Siège, des pré-engagements non soldés dans le Bureau du Représentant de la FAO au Pakistan, l'octroi de nouvelles avances sans régularisation des précédentes dans le Bureau du Représentant de la FAO en Éthiopie et le Bureau du Représentant de la FAO en Somalie, et des problèmes d'utilisation des fonctionnalités du GRMS dans les bureaux de représentation en Indonésie, au Soudan et en Somalie.

75. En outre, les vérifications que nous avons effectuées dans le Bureau du Représentant de la FAO en Argentine et le Bureau du Représentant de la FAO au Kenya ont fait apparaître des problèmes concernant les transferts monétaires. Il s'agissait notamment d'une inadéquation et d'une inexactitude des pièces justificatives, du non-respect des procédures et de l'absence de mesures destinées à éviter les doubles paiements. Ces observations nous amènent à insister sur l'importance d'une gestion efficace de la trésorerie au sein de l'Organisation. La Direction doit veiller à ce que les activités et les contrôles liés à l'administration des ressources en espèces soient suffisants et soient opérés à un niveau assurant des garanties adéquates et une utilisation efficace.

B.2.2.5 Gestion des actifs et des stocks

76. Au 31 décembre 2016, le montant des stocks était de 9,3 millions d'USD. La plus grande partie de ce montant (8,2 millions d'USD, soit 89 pour cent) correspondait à des intrants destinés aux projets. Le Bureau régional pour l'Afrique détenait pour 5,6 millions d'USD de ces intrants. Les immobilisations corporelles après amortissement s'élevaient à 24,5 millions d'USD, dont 14,7 millions d'USD (60 pour cent) correspondant à des véhicules à moteur. Les sections 202.10.4 et 503 du Manuel de la FAO prévoient les procédures et les contrôles nécessaires à la gestion de ces ressources: tenue des enregistrements, garde et préservation, réalisation de vérifications physiques, transferts et sorties. Une déficience dans l'une de ces procédures peut entraîner une perte d'actifs ou un gaspillage susceptible de nuire aux activités et au respect des engagements pris par l'Organisation.

77. Lors de nos vérifications dans le Bureau du Représentant de la FAO au Pakistan et le Bureau du Représentant de la FAO en Somalie, nous avons constaté la présence d'intrants non distribués se rapportant à des années précédentes et à des projets clos du point de vue opérationnel et financier. Nous avons également noté, pour le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et les bureaux de représentation en Indonésie, au Myanmar, au Soudan, en Argentine, en Éthiopie et au Kenya, des problèmes d'actualisation des informations relatives aux actifs (actifs non étiquetés, numéros de série manquants, actifs sans libellé ou informations manquantes dans le registre des immobilisations du GRMS). Les évaluations réalisées dans le Bureau du Représentant de la FAO au Soudan, le Bureau du Représentant de la FAO en Argentine et le Bureau du Représentant de la FAO au Kenya ont révélé que le formulaire de prêt de la FAO n'était pas

utilisé et que les informations relatives aux numéros d'actifs et aux coûts / valeurs résiduelles fournies étaient incomplètes ou inexactes.

78. Nous avons constaté lors de l'examen d'un certain nombre de sorties d'actifs (ventes, dons ou constatation en pertes) effectuées par le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, le Bureau du Représentant de la FAO en Indonésie et le Bureau du Représentant de la FAO en Argentine que les délais prévus n'étaient pas respectés, que l'estimation par une tierce partie de la valeur marchande des biens n'avait pas été effectuée, que les formulaires nécessaires n'avaient pas été remplis, que les récépissés de sortie n'avaient pas été mis à disposition et que l'approbation de la Division des finances n'avait pas été obtenue avant la sortie des actifs. Même si ces constatations n'ont pas eu d'incidences financières substantielles, nous soulignons qu'il importe de gérer les actifs et les stocks de manière appropriée et d'effectuer le suivi de ces activités afin de limiter les risques de perte et de gaspillage.

B.2.2.6 Gestion des voyages

79. Les voyages constituent un aspect essentiel de l'exécution des programmes et des projets de la FAO, et l'un des postes budgétaires les plus importants de l'Organisation. En 2016, la FAO a fait état de frais de voyage d'un montant total de 94,3 millions d'USD, soit 7,6 pour cent des charges totales de l'année. Parallèlement au manuel consacré aux voyages, la FAO a défini des politiques spécifiques dans le chapitre IV du Manuel, ainsi que des procédures, afin de simplifier et de rationaliser les processus applicables aux différentes phases: planification, approbation, paiement, et traitement final des demandes de remboursement de frais de voyage. Tous ces dispositifs sont conçus pour améliorer l'efficacité et l'efficacité.

80. Au cours de nos vérifications dans le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et les bureaux de représentation au Soudan, au Pakistan, en Argentine et en Éthiopie, nous avons noté des lacunes dans la planification des voyages, notamment l'absence de chargement du plan de voyage trimestriel dans le GRMS et l'existence de voyages non planifiés, entre autres. Des problèmes de délais d'approbation excessifs et d'octroi de nouvelles avances sur frais de voyage sans régularisation des avances précédentes ont été constatés dans les bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes et dans le Bureau du Représentant de la FAO au Soudan. Nous avons également noté des problèmes lors du traitement final des demandes de remboursement de frais de voyage (défaut de présentation des demandes dans les délais prescrits, notamment) dans les bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes et dans les bureaux de représentation au Kenya et en Somalie, ainsi que des avances non régularisées dans le Bureau du Représentant de la FAO au Soudan.

81. Ces lacunes dans les contrôles ont été attribuées à l'absence de règles sur les justificatifs à fournir à l'appui des demandes de remboursement de frais de voyage, à des retards dans le chargement des rapports de fin de mission (l'examen et l'approbation étant réalisés hors ligne), au défaut de chargement des plans de voyage trimestriels dans le GRMS, aux limitations de la fonction «plan de voyage trimestriel», au manque de souplesse du processus d'approbation, et à l'absence de notifications système (avec blocage des nouvelles avances sur frais de voyage. Les observations ci-dessus mettent en évidence des problèmes de respect des politiques et procédures de l'Organisation en matière de voyages, qui peuvent, d'une façon ou d'une autre, nuire au respect des engagements de cette dernière.

82. De manière générale, ces observations soulignent l'importance d'insister sur l'amélioration des procédures de contrôle de l'ensemble de ces processus qui, pour être courants, n'en sont pas moins critiques. Les contrôles en question concernent pour l'essentiel les dispositifs de supervision ou de suivi nécessaires pour assurer le respect des règles et des règlements et l'efficacité d'exécution des activités au sein de l'Organisation et pour gérer les risques et les vulnérabilités de cette dernière. Il faut en outre améliorer l'efficacité des contrôles de gestion des processus liés aux achats de biens et de services, aux protocoles d'accord, à la gestion des ressources humaines, à la gestion de la trésorerie, à la gestion des actifs et des stocks et à la gestion des voyages.

83. Nous avons recommandé à la FAO d'optimiser l'application des contrôles de gestion applicables aux processus opérationnels critiques par un renforcement du suivi et de la supervision de ces processus, et de veiller à ce que, pour chacun d'eux, l'application des contrôles essentiels soit étroitement surveillée, de façon à améliorer l'exécution des processus en question, la responsabilité et les décisions de gestion.

84. La Direction a souscrit à cette recommandation, tout en indiquant que de nombreuses mesures avaient déjà été prises pour remédier aux problèmes détectés et que d'autres mesures seraient prises en 2017.

B.2.3 Gestion des contrôles dans les projets

B.2.3.1 Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS)

85. Depuis plus de dix ans, le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS), basé sur le web, est considéré comme un outil essentiel pour la gestion des projets et des budgets, qui permet aux utilisateurs de respecter les procédures standard du cycle des projets en mettant à leur disposition des flux de travaux (*workflows*) intégrés, qui vont de la définition des projets à la mise en œuvre et au suivi des activités.

86. Nos vérifications antérieures des projets et des programmes de différents bureaux régionaux et bureaux de pays avaient mis en évidence plusieurs problèmes influant sur le processus décisionnel et le contrôle des coûts de transaction et nécessitant une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité du traitement de l'information. Les difficultés récurrentes constatées lors de ces vérifications tenaient essentiellement à des informations obsolètes, incomplètes ou non fiables. De la même manière, des problèmes, liés au chargement dans le FPMIS des rapports, matrices, plans, informations figurant sur les rapports financiers et autres documents pertinents avaient été mis en évidence. S'ajoutaient à cela des observations répétées de retards dans l'approbation, la mise en œuvre et la clôture des projets et l'établissement des rapports, ainsi que de lacunes dans le suivi.

87. Pour répondre à ces différents besoins, le FPMIS doit satisfaire aux exigences de chacune des phases du cycle des projets par des contrôles optimaux sur les processus. Le système doit également répondre de manière efficace et efficiente aux besoins des utilisateurs et fournir les informations nécessaires au suivi et au processus décisionnel. Ces diverses exigences ont également guidé notre travail de vérification, puisque nous avons entrepris un examen des procédures et des techniques, y compris en menant une enquête de satisfaction des utilisateurs, pour réunir les données nécessaires à nos analyses et à la réalisation de nos objectifs, qui étaient de déterminer les causes des défaillances et les améliorations à apporter au système.

Nécessité de rendre le système convivial et adaptable aux besoins de l'utilisateur moyen

88. De manière générale, les utilisateurs interrogés dans le cadre de l'enquête considèrent le FPMIS comme le seul outil de gestion de projet. Malgré cela, un nombre significatif de réponses font état d'un manque de convivialité et de souplesse du système. Plus précisément, les utilisateurs soulignent des problèmes liés à la fonction d'assurance qualité qui gère le remplissage de la matrice de cadre logique, à des fenêtres secondaires qui sont source de confusion et à des exigences de données trop spécifiques et rigides. Les utilisateurs recommandent également d'intégrer des indicateurs permettant d'évaluer les aspects qualitatifs de la mise en œuvre des projets dans l'outil de suivi de la matrice de cadre logique. Globalement, les résultats de l'enquête font apparaître la nécessité de simplifier le système et de proposer des fonctionnalités faciles à utiliser, sans sacrifier l'intégrité des informations ni les exigences de l'Organisation.

89. L'un des aspects fondamentaux des structures architecturales des technologies de l'information est d'offrir la facilité d'utilisation requise aux utilisateurs visés et de répondre aux exigences essentielles. Le FPMIS, en tant qu'outil de suivi des informations et des projets, devrait proposer des fonctionnalités conviviales pouvant être facilement comprises de tous les utilisateurs. Les réponses de la majorité des utilisateurs du système interrogés dans le cadre de l'enquête ont confirmé l'état d'obsolescence de l'outil.

90. Des investigations et analyses supplémentaires de la documentation relative à la gestion et de la navigation dans le FPMIS, le GRMS et le système intégré de gestion (SIG) ont permis de déterminer que la principale cause des problèmes remontés par les utilisateurs était le manque de liens entre tous les systèmes interdépendants. Nous saluons l'adoption récente par la FAO d'une stratégie numérique destinée à offrir une solution et une plateforme intégrées à même de répondre aux exigences de l'Organisation, mais cette vision stratégique doit être mise en œuvre en étroite collaboration avec les bureaux concernés afin d'aboutir à une solution intégrée qui convienne à tous les acteurs intéressés et qui repose sur des rôles et des responsabilités définis et sur une étroite coordination autour des engagements convenus.

91. **Nous avons recommandé à la Direction de la FAO de prendre les mesures suivantes:**

- a. revoir / actualiser les recommandations en matière d'amélioration de la navigation afin de rendre le système plus convivial et donc plus acceptable aux yeux des utilisateurs visés, et de relever ainsi le niveau d'ergonomie des fonctionnalités;**
- b. faire apparaître les retards de soumission aux donateurs des rapports financiers finals dans l'outil de suivi trimestriel existant du Réseau d'appui au programme de terrain, en coordination avec la Division des finances (étant donné que le rapport financier final est établi après la clôture financière), et envisager le chargement des lettres d'envoi des rapports financiers dûment reçues par les donateurs pour un meilleur respect des exigences d'information de ces derniers;**
- c. améliorer les fonctionnalités relatives à la matrice de cadre logique, au suivi des plans de travail et à la budgétisation afin de les rendre plus souples et**

ajustables aux besoins des projets, et ajouter des indicateurs pour le suivi des aspects qualitatifs de la mise en œuvre des projets.

92. **Nous avons également recommandé à la FAO de réaliser, à partir des résultats de l'enquête sur le FPMIS, une analyse complète des problèmes cruciaux rapportés par les utilisateurs du système afin de clarifier la définition de la feuille de route qui mènera à une solution intégrée et de hiérarchiser les activités dans l'avenir.**

93. La Direction est convenue de rationaliser les fonctionnalités du système FPMIS s'agissant de l'examen et du traitement des problèmes de fond d'ordre financier liés aux projets et des procédures du cycle des projets, et dans le cadre de la stratégie numérique de la FAO, selon que de besoin.

Nécessité de remédier à la complexité des fonctionnalités liées aux budgets et aux rapports financiers finals ainsi qu'à d'autres problèmes d'accès

94. L'examen que nous avons réalisé sur les diverses politiques, procédures, directives et processus associés aux phases du cycle de projet et sur leur intégration dans la conception du système a révélé plusieurs fonctionnalités complexes et de vaste portée, qui comprennent de nombreuses étapes et procédures préalables à la mise en œuvre des projets, liées à la nécessité pour la FAO de respecter les normes fiduciaires des donateurs.

95. La présentation de budgets conformément aux exigences, axées sur les résultats, des donateurs reste un problème. L'outil qui existe dans le FPMIS permet d'établir des budgets de projet structurés en fonction des résultats, mais les dépenses sont présentées selon le segment de type Compte de la clé comptable, et non en référence aux résultats. De ce fait, les rapports financiers ne suivent pas non plus les principes de présentation qui faciliteraient l'établissement de rapports axés sur les résultats pour les donateurs. La gestion du budget et la communication des dépenses sous une forme axée sur les résultats restent pour une large part des processus manuels, sans compter que les problèmes liés à la fongibilité budgétaire et aux règles de péréquation n'ont pas encore été réglés.

96. Nous avons également noté que la liste du matériel des projets – l'un des principaux éléments exigés dans le cadre de la clôture des projets – n'était plus accessible dans le FPMIS. Avant la clôture financière, le responsable du budget vérifie que le matériel durable du projet a bien été transféré et supprimé du dossier de projet. Il doit pour ce faire déterminer le matériel imputé au projet afin de pouvoir procéder à sa sortie et faciliter ainsi la clôture du projet.

97. **Nous avons recommandé à la FAO d'accélérer l'amélioration des processus et de l'intégration des systèmes connexes, en se concentrant sur les points suivants:**

- a) **ajout de sous-rubriques (*sub-lines*) dans le GRMS afin de pouvoir suivre facilement et de manière systématique les dépenses engagées dans le cadre des projets et de les présenter par résultat, tout en tenant compte des effets de la péréquation budgétaire;**
- b) **restauration du lien vers les actifs enregistrés dans le GRMS afin de pouvoir accéder à la liste du matériel dans le FPMIS;**

- c) **ajout d'un lien entre les données financières du FPMIS et le GRMS afin de pouvoir générer des informations en temps réel, et intégration dans le système d'authentification unique du système intégré de gestion (mécanisme d'accès de tous les systèmes interdépendants);**
- d) **ajout de segments propres à la fongibilité budgétaire dans le GRMS afin de compléter le module existant dans le FPMIS et de permettre un suivi efficace des projets au niveau des pré-engagements et des dépenses.**

98. La Direction est convenue qu'il était important d'intégrer et d'améliorer les systèmes comptables et le SIG connexes s'agissant de l'examen et du traitement des problèmes de fond d'ordre financier liés aux projets et des procédures du cycle des projets. La Direction a indiqué que les recommandations portant sur des améliorations spécifiques à apporter aux fonctionnalités du FPMIS et du GRMS seraient étudiées à l'occasion de l'examen détaillé des besoins en outils efficaces et efficaces en matière de gestion de projet, de contrôle et d'établissement de rapports (examen en cours dans le cadre de la stratégie numérique de la FAO).

Nécessité d'intensifier les activités de formation à l'utilisation du FPMIS

99. La formation est essentielle pour déterminer la qualité des systèmes d'information ou des outils informatiques (à partir de leur utilisation par les utilisateurs finaux et du niveau de satisfaction de ces derniers). Une formation adéquate permet de faire connaître les fonctionnalités des outils informatiques, d'augmenter la productivité et de contribuer à améliorer le niveau de performance du personnel. L'une des causes fondamentales des problèmes signalés par les utilisateurs est le déficit de formation de ces derniers, qui sont peu ou pas du tout au fait des fonctions et des informations que le système leur offre. Les utilisateurs ont également souligné que leurs actions dans le système se limitaient aux opérations nécessaires aux fins de conformité.

100. Le programme de renforcement des capacités pour 2015 indiquait que 370 membres du personnel, dans 10 bureaux, avaient participé à la formation consacrée aux fonctionnalités mises à jour dans le FPMIS, et que des formations sur l'exécution des projets avaient été dispensées à 186 participants, entre septembre 2016 et mars 2017, dans huit bureaux décentralisés. Malgré cela, nous avons constaté que certains membres du personnel, notamment des personnes occupant de nouvelles fonctions (responsable du budget ou chargé de projet / programme, par exemple), n'étaient pas correctement formés ou n'avaient pas suivi de formation structurée. Les résultats de notre enquête montrent la nécessité d'organiser régulièrement des formations touchant un plus large éventail de participants, en fonction de leur rôle dans la gestion des projets.

101. Il existe certes des supports appropriés constituant des outils supplémentaires de renforcement des capacités d'utilisation du FPMIS, mais une formation pratique et un service d'assistance spécifique, susceptible de répondre immédiatement aux demandes portant sur l'extraction de documents et de données, sont les options privilégiées par les utilisateurs. La fonctionnalité «*How to*» (Procédure) du FPMIS doit être revue afin de fournir des instructions concises et de répondre aux besoins des utilisateurs.

102. **Nous avons recommandé à la FAO d'intensifier ses activités de formation des utilisateurs du système FPMIS en élargissant la participation à tous les membres du personnel assumant des rôles dans la gestion des projets, et d'envisager d'autres options**

de renforcement des capacités susceptibles d'intéresser les utilisateurs du système à l'échelle de l'organisation.

103. La Direction a confirmé qu'un programme avancé de formation à la gestion de projets était en préparation, et que la formation et le renforcement des capacités feraient également partie intégrante de la feuille de route et de la mise en œuvre de la solution intégrée qui doit voir le jour dans le cadre de la stratégie numérique de la FAO.

B.2.3.2 Programme de coopération technique

104. Pour l'exercice biennal 2016-2017, le montant net ajusté des crédits ouverts au titre du Programme de coopération technique (PCT) était de 132,9 millions d'USD. L'exécution du PCT repose sur les principes de base énoncés dans le Manuel du PCT et sur les directives correspondantes portant sur le délai raisonnable entre le lancement d'un projet et son approbation; le respect des échéances fixées; les engagements de ressources dans la limite de 70 pour cent de l'allocation du pays pendant la première année de l'exercice biennal; le niveau d'exécution des projets du PCT; et la fiabilité des informations afférentes à ces projets dans les systèmes de la FAO. Notre évaluation de l'exécution se règle sur ces axes de redevabilité pour vérifier que les engagements pris au titre du PCT sont réalisés de manière efficiente et efficace.

Nécessité d'améliorer encore l'exécution des projets du PCT

105. Nous avons établi qu'au 31 décembre 2016, le montant total correspondant aux projets approuvés était de 80,3 millions d'USD, soit 60,4 pour cent de l'ouverture de crédits nette 2016-2017 au titre du PCT. Au 31 décembre 2016, le montant total des projets du PCT exécutés atteignait 13,9 millions d'USD, soit 21 pour cent de la part de l'ouverture de crédits correspondant à 2016. En outre, les dépenses imputées en 2016 sur les crédits ouverts pour 2014-2015 au titre du PCT s'élevaient à 50,0 millions d'USD. Les dépenses mensuelles moyennes au titre du PCT en 2016 ont atteint 5,3 millions d'USD, ce qui constitue un bon résultat par rapport au chiffre de 4,8 millions d'USD en 2014 (première année de l'exercice biennal précédent) et de 5,2 millions d'USD pour l'exercice biennal 2014-2015. Les vérifications que nous avons effectuées dans le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et dans les bureaux de représentation au Myanmar, au Soudan et au Pakistan ont révélé de faibles taux d'exécution. En outre, nous avons constaté des problèmes liés à des retards dans le démarrage des projets dans le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et dans les bureaux de représentation au Myanmar, au Soudan, au Pakistan et en Somalie; à des clôtures de projets tardives dans le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes; et à l'absence d'informations et de documents connexes de projet à jour et exacts dans les systèmes de la FAO pour les bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes et les bureaux de représentation en Indonésie, au Myanmar, au Soudan, au Pakistan, en Argentine, en Éthiopie, au Kenya et en Somalie, avec des incidences sur le suivi et la communication d'informations.

106. Les retards dans l'exécution des projets et, par suite, le faible niveau de dépenses sont la plupart du temps corrélés à la dynamique complexe des validations de projet et des processus d'approbation, et aux délais d'actualisation des projets qui en découlent. À cela s'ajoutent des problèmes d'exercice des responsabilités relatives aux projets par les responsables des processus, notamment les directeurs de projet et les responsables du budget, ce qui n'est pas sans incidence sur l'exécution des projets, les procédures de clôture et la disponibilité des informations et des documents connexes dans les systèmes de la FAO. Nous

saluons les mesures prises par la Direction, notamment le lancement du tableau de bord de suivi opérationnel, le développement de systèmes et la mise en place de collaborations, pour gérer et améliorer le taux global d'exécution des projets. Il reste toutefois des domaines à améliorer dans le PCT, comme le montrent les problèmes évoqués ci-dessus.

107. Nous avons recommandé à la FAO de veiller à l'efficacité et à l'efficacité d'ensemble des projets du PCT au moyen de mécanismes permettant d'exiger l'exercice des responsabilités et de gérer de manière appropriée les événements ou les circonstances qui ont une incidence sur l'exécution des engagements au titre du PCT, en termes de délais, de niveau d'exécution et d'adéquation des informations.

108. La Direction a indiqué que les rôles et les responsabilités étaient clairement définis dans le guide relatif au cycle des projets et qu'ils avaient permis d'améliorer l'efficacité et l'efficacité globales des projets du PCT. Le taux d'exécution de ces projets avait en outre progressé grâce à l'utilisation d'outils de suivi et à l'ajout des dispositions générales du PCT en annexe du CPP, mesures qui permettaient d'éviter des retards dans le démarrage des activités des projets.

B.2.3.3 Projets financés par des contributions volontaires

109. Lors de notre évaluation de la mise en œuvre des projets financés par des contributions volontaires, nous nous sommes intéressés aux questions de responsabilité et de contrôle et nous avons cherché à déterminer si les directives fournies en matière de mise en œuvre et de suivi des projets étaient respectées. Comme pour les projets du PCT, nous avons examiné les facteurs influant sur l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre et du suivi des projets, notamment l'exécution dans les délais prévus, le taux d'exécution des projets, ainsi que l'adéquation du suivi et l'utilisation des systèmes de la FAO pour la mise à disposition des informations. L'importance même de la dépendance de la FAO à l'égard des ressources extrabudgétaires pour l'accomplissement de sa mission rend d'autant plus nécessaire de bien gérer l'exécution des projets financés par ce biais. Il convient de mentionner que 61 pour cent (1 572 millions d'USD) du PTB ajusté de la FAO pour 2016-2017 (d'un montant total de 2 578 millions d'USD) proviennent de sources extrabudgétaires.

Nécessité d'améliorer encore l'exécution des projets financés par des fonds fiduciaires

110. Nous avons constaté des retards dans le démarrage des projets lors des vérifications que nous avons effectuées dans le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et les bureaux de représentation en Indonésie, au Myanmar, au Soudan et au Kenya. De faibles taux d'exécution des projets ont été mis en évidence dans le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et dans les bureaux de représentation en Indonésie, au Myanmar, au Soudan, en Éthiopie et en Somalie. Nous avons également noté des clôtures de projets tardives au Siège, dans les bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes et dans les bureaux de représentation en Argentine et en Somalie. Des problèmes de mise à disposition des informations et des documents connexes de projet dans les systèmes de la FAO, non sans incidences sur le suivi et la communication d'informations, ont été relevés au Siège, dans le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, dans les bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes et dans les bureaux de représentation en Indonésie, au Myanmar, au Pakistan et en Somalie.

111. De manière générale, les retards dans le démarrage des projets provenaient des délais considérables nécessaires pour obtenir l'approbation de la contrepartie ou du gouvernement bénéficiaire et de la lenteur du processus de recrutement du personnel de projet qualifié. D'un autre côté, nous avons noté des problèmes liés à de faibles taux d'exécution des projets, à des clôtures de projet tardives et à l'absence d'informations de projet ainsi que de documents connexes dans les systèmes de la FAO, problèmes qui découlent principalement de manquements dans l'exercice des responsabilités liées aux projets par les responsables des processus concernés. Nous notons cependant les mesures prises par la Direction pour améliorer l'efficacité et l'efficacités globales de la mise en œuvre des projets, mais les lacunes constatées montrent qu'il est nécessaire de poursuivre ces efforts.

112. Nous avons recommandé à la FAO de veiller à ce que les projets financés par des contributions volontaires soient menés dans le cadre de contrôles des activités et du suivi favorisant une définition et une gestion adaptées des facteurs et de l'exercice des responsabilités qui ont une incidence sur l'efficacité et l'efficacités globales de la mise en œuvre de ces projets.

113. La Direction a confirmé qu'elle continuerait d'assurer un suivi et un contrôle efficaces des projets, notamment grâce au tableau de bord du système intégré de gestion, à l'amélioration et au développement de systèmes et à la fourniture de directives opérationnelles actualisées et d'un appui continu aux responsables des budgets.

Nécessité de définir la politique applicable aux soldes de fonds non dépensés des projets

114. Les vérifications que nous avons menées au Siège nous ont permis de constater qu'au 30 septembre 2016, le montant total des fonds non dépensés pour l'ensemble des projets financés par des contributions volontaires et clos du point de vue financier était de 17,9 millions d'USD. Nous avons noté que 11 projets clos du point de vue financier, associés à un budget total approuvé de 93,4 millions d'USD, présentaient un solde total de fonds non dépensés de 2,1 millions d'USD. Ces soldes n'avaient pas encore été restitués aux partenaires fournisseurs de ressources ni transférés à d'autres projets. La Direction a indiqué que la principale raison pour laquelle ces soldes figuraient encore dans les livres comptables de la FAO était que l'on attendait des instructions des partenaires fournisseurs de ressources quant au traitement des fonds restants, et notamment les coordonnées bancaires à utiliser dans les cas où les fonds devaient être restitués.

115. Nous savons que certains donateurs ne souhaitent pas prévoir de dispositions relatives à l'utilisation d'éventuels fonds non dépensés dans les accords de financement, mais nous insistons sur le fait qu'un manquement ou un retard à se conformer aux exigences des donateurs (lorsqu'ils en ont formulées) peut donner une mauvaise image de l'efficacité de l'Organisation dans le traitement de ces soldes.

116. Nous avons recommandé à la FAO d'envisager d'ajouter dans tous les accords de financement conclus avec des partenaires fournisseurs de ressources une disposition relative au traitement des soldes de fonds non dépensés, ainsi que des options d'utilisation proposée des fonds restants dans les cas où les donateurs ne répondraient pas aux demandes d'instructions de remboursement dans un délai donné.

117. La Direction a confirmé que la FAO favorise la conclusion d'accords-cadres ou d'accords types avec ses partenaires fournisseurs de ressources et qu'elle propose, lorsque

cela est compatible avec les règles de ces derniers, d'ajouter dans ces accords des dispositions relatives à l'utilisation d'éventuels fonds non dépensés. L'Organisation encourage également le transfert des fonds de secours non dépensés en fin de projet au Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement et au nouveau Fonds spécial pour les activités de financement du développement (pour des activités autres que des programmes d'urgence).

B.2.3.4 Information des donateurs

118. En tant que mécanisme de responsabilité, l'information des donateurs sur la mise en œuvre des engagements financiers et programmatiques, à la fréquence convenue au cours du projet (rapports intérimaires) et à la fin de ce dernier (rapport final), apporte aux partenaires fournisseurs de ressources des éléments qui leur permettent de déterminer les étapes suivantes et de prendre des décisions cruciales. Il est important de s'acquitter des responsabilités en matière d'exécution des projets et de fournir aux partenaires de financement des rapports contenant des informations financières et non financières précises, fiables et pertinentes sur les résultats et les réalisations financières et programmatiques. La capacité de la FAO à répondre aux exigences en matière de rapports renforce la confiance des parties prenantes et des partenaires extérieurs à son égard, ce qui lui permet d'attirer de nouvelles ressources et de créer un environnement plus propice à l'accomplissement de ses objectifs stratégiques. À l'inverse, toute difficulté à s'acquitter de ses responsabilités dans ce domaine est susceptible d'avoir une incidence sur les ressources disponibles, d'autant que la majeure partie de l'activité programmatique de l'Organisation dépend des contributions volontaires.

Nécessité de mieux respecter les exigences des donateurs en matière de rapports

119. Nous sommes partis de ces bases pour évaluer la manière dont la FAO s'acquitte de ses obligations d'information des donateurs. Lors des récentes vérifications que nous avons effectuées dans le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, dans les bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes, et dans les bureaux de représentation en Indonésie, au Myanmar, au Soudan, au Pakistan, en Argentine, au Kenya et en Somalie, nous avons constaté que l'information des partenaires fournisseurs de ressources pâtissait toujours de problèmes liés à l'exercice des responsabilités afférentes aux projets par les responsables des processus, ce qui entraîne un dépassement des dates butoirs d'exécution des projets, des retards dans la clôture des projets et des informations insuffisantes pour les rapports de projet. Nous prenons acte des mesures prises pour améliorer la gestion globale des projets, mais les points évoqués ci-dessus soulignent la nécessité de poursuivre et d'accentuer les actions engagées afin de parvenir à s'acquitter pleinement des responsabilités en matière d'établissement de rapports sur les projets financés par des contributions volontaires.

120. Nous avons recommandé à la FAO de veiller au respect de ses obligations en matière d'information des donateurs par un suivi constant des activités et par des contrôles permettant d'imposer et d'appuyer l'exercice des responsabilités afférentes aux projets par les responsables des processus, et de s'assurer que les systèmes fournissent des informations à jour, fiables et pertinentes.

121. La Direction a confirmé qu'elle continuerait d'assurer un contrôle efficace des projets, notamment grâce au tableau de bord du système intégré de gestion, en précisant que des rapports de suivi hebdomadaires étaient envoyés aux responsables des budgets et à leurs supérieurs hiérarchiques afin de leur rappeler de mener à bien les activités qui leur incombent et de procéder à l'établissement des rapports et aux clôtures dans les délais prévus.

B.2.4 Gestion des risques

B.2.4.1 Gestion du risque

Nécessité de remédier aux difficultés rencontrées pour intégrer la gestion du risque

122. Dans le cadre de sa politique en la matière, l'Organisation pratique une gestion du risque qui est à la fois proportionnée, alignée sur les méthodes de travail, complète, intégrée et dynamique, afin d'aider les cadres et le personnel à faire face plus efficacement à l'incertitude. Les responsables de tout niveau sont censés déterminer, suivre et réduire les risques dans leurs domaines de compétence et de responsabilité. Les risques varient en fonction des départements, des divisions, des bureaux décentralisés et même des projets. Par une gestion du risque en cascade, on obtient des échelons inférieurs de l'équipe d'encadrement un retour sur la manière dont les risques sont contextualisés, déterminés, suivis et réduits, ce qui permet ensuite d'éclairer les activités de gestion des risques de plus haut niveau, notamment des risques qui requièrent l'attention des échelons supérieurs de la direction. La gestion du risque doit être systématique et intégrée à tous les niveaux de l'administration; elle doit être l'affaire de chacun à la FAO.

123. Nous saluons les mesures prises pour infuser la gestion du risque dans tous les processus opérationnels et toutes les décisions de l'Organisation, mais nous constatons qu'il reste beaucoup à accomplir sur ce point. Nos récentes vérifications en matière de gestion formelle et concrète du risque nous ont permis de déterminer les aspects sur lesquels il convient d'agir: contextualisation appropriée de l'évaluation des risques, adéquation de la documentation et mise à disposition de ressources et d'un appui technique. Nous insistons sur le fait que, compte tenu de sa décision d'établir sa déclaration sur le contrôle interne d'ici à fin 2017, il est plus indispensable que jamais que l'Organisation intègre, suive et appuie de manière appropriée les pratiques de gestion du risque à tous les niveaux d'exécution. À cet égard, la FAO doit s'efforcer d'inscrire la gestion du risque dans un cadre cohérent et exhaustif, parallèlement au cadre de contrôle interne et à la politique en matière de responsabilités, afin de renforcer sa capacité à atteindre ses objectifs et de concrétiser les buts et avantages attendus par ses parties prenantes.

124. Nous avons constaté que l'Organisation continue de rencontrer diverses difficultés dans son adaptation aux rudiments et aux exigences de la gestion du risque. Les problèmes que nous avons mis en évidence indiquent que les difficultés fondamentales sont liées à la capacité adaptative de l'Organisation et à la notion commune de gestion du risque. Ces difficultés restent les mêmes qu'en 2011, année durant laquelle la gestion du risque a été officiellement mise en place dans l'Organisation. Il faut maintenant revoir la façon dont l'Organisation envisage la gestion du risque, afin d'en affiner le ciblage, d'aligner les points de vue et d'améliorer la méthode. Cela permettra d'exploiter les avantages attendus de la gestion du risque et d'en tirer une réelle plus-value.

125. Nous avons recommandé à la Direction, qui en est convenue, de revoir le cadre de gestion du risque et le processus conduisant à son adoption, de concevoir des stratégies pour intégrer ce concept à tous les niveaux de la FAO, de veiller à prendre pleinement en compte la capacité d'adaptation de l'Organisation et de faire en sorte que toutes les parties prenantes souscrivent à la notion commune de gestion du risque afin d'en concrétiser tous les avantages escomptés.

B.2.4.2 Mécanismes de gestion du risque de fraude

126. La Circulaire administrative n° 2015/08 de la FAO sur la *Politique de lutte contre la fraude et les pratiques de corruption* indique que l'Organisation a adopté une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude et des pratiques de corruption, sous toutes leurs formes. Cette circulaire prévoit que les bureaux décentralisés élaborent, actualisent et mettent en œuvre un Plan de lutte contre la fraude. Ayant pris acte des mesures prises pour mettre en œuvre nos précédentes recommandations dans ce domaine, nous avons examiné les plans de lutte contre la fraude des bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes et des bureaux de représentation en Indonésie, au Myanmar, au Soudan, au Pakistan, en Argentine, en Éthiopie, au Kenya et en Somalie afin de déterminer si les contrôles et les mécanismes de prévention et de détection des vulnérabilités face à la fraude étaient bien conçus et correctement actualisés.

Nécessité d'actualiser les plans de lutte contre la fraude

127. Les résultats de la plupart des évaluations soulignent à quel point il est difficile de conserver ces plans actifs et actualisés en fonction des vulnérabilités face à la fraude. Nous avons également observé un défaut courant dans la gestion du risque de fraude, qui consiste à traiter celle-ci comme toute autre infraction aux règles de l'Organisation. La concrétisation des risques de fraude résulte d'une intention malveillante et d'une volonté de mettre les contrôles en échec; il est donc nécessaire de tenir compte de cette caractéristique lorsqu'on conçoit les contrôles qui permettront de prévenir et de détecter les agissements frauduleux. Il convient de définir et de mettre en place des mesures qui renforcent le sentiment que la fraude est détectée, accentuent la séparation des fonctions incompatibles, garantissent la préservation des ressources et affirment le respect de la réglementation, et d'en contrôler en permanence l'efficacité et la pertinence. La lutte pleine et entière contre les risques de fraude nécessite des plans conçus sur ces principes et maintenus actifs et à jour.

128. Nous avons recommandé à la FAO de veiller à ce que ses vulnérabilités face à la fraude soient gérées de manière appropriée, par des mécanismes qui viennent à l'appui de plans de lutte contre la fraude actifs, actualisés et offrant une diversité de mesures propres à renforcer le sentiment que la fraude est détectée, accentuer la séparation des fonctions incompatibles, garantir la préservation des ressources et affirmer le respect de la réglementation.

129. La Direction a confirmé que les mesures nécessaires avaient été mises en place pour renforcer et diffuser le cadre des responsabilités et le cadre de contrôle interne, en particulier dans les bureaux décentralisés, et pour actualiser régulièrement le Plan de lutte contre la fraude.

C. INFORMATIONS COMMUNIQUÉES PAR LA DIRECTION

130. Le mandat de la vérification externe des comptes nécessite la communication d'informations importantes. La présente section reprend les renseignements fournis par la Direction sur la constatation de pertes, les versements à titre gracieux et les cas de fraude et de présomption de fraude.

C.1 Constatation de pertes sur des éléments de bilan

131. En 2016, on a constaté une perte exceptionnelle de 69 387 USD sur des créances issues d'opérations sans contrepartie directe et de 29 235 USD sur des contributions de contrepartie des gouvernements. La sortie de ces éléments du bilan a été autorisée par le Sous-Directeur général chargé du Département des services internes conformément aux sections 202.10.6 et 202.10.7 du Manuel.

C.2 Versements à titre gracieux

132. La Direction nous a informés qu'aucun versement à titre gracieux n'avait été effectué par l'Organisation au cours de l'année comptable 2016.

C.3 Cas de fraude ou de présomption de fraude

133. Conformément au paragraphe 6 c) i) du Mandat additionnel pour la vérification des comptes (voir l'annexe 1 du Règlement financier de l'Organisation), la Direction a signalé les cas de fraude et de présomption de fraude. La communication de la Direction relative aux cas de fraude a été élaborée conformément à la définition de cette notion donnée dans la *Politique de lutte contre la fraude et les pratiques de corruption*, publiée le 12 mars 2015 dans la Circulaire administrative n° 2015/08. S'agissant des cas de présomption de fraude, la communication a été élaborée conformément à la définition de cette notion recommandée par le Corps commun d'inspection du système de Nations Unies dans son rapport n° JIU/REP/2016/4, au paragraphe 34.

134. Quatre cas de fraude qui étaient en cours d'examen en 2015 ont été classés en 2016. Les faits reprochés étaient les suivants: 1) détournement de ressources de l'Organisation par un membre du personnel; 2) utilisation abusive de ressources de l'Organisation par un membre du personnel d'un bureau de pays, lequel avait modifié la méthode utilisée pour les paiements destinés à un ancien membre du personnel, puis émis un chèque de 940 USD environ à l'ordre de ce dernier, avant de l'encaisser lui-même; 3) ancien membre du personnel suspecté d'avoir demandé le remboursement de frais médicaux d'un montant de 1 800 USD environ, alors qu'en réalité ces frais auraient été partiellement ou totalement pris en charge par d'autres contrats d'assurance ou n'auraient jamais été réglés à un médecin; et 4) fournisseur ayant produit des faux pour attester de la provenance et du type de semences livrées à un bureau de la FAO.

135. Sur les huit cas de fraude constatés en 2016, l'Organisation en avait résolu six au 31 décembre 2016, et les deux cas restants ont été classés durant le premier trimestre 2017. Les six cas résolus en 2016 étaient les suivants: 1) un membre du personnel de projet recruté sur le plan national et le titulaire d'un accord de services personnels d'un bureau de pays s'étaient livrés à des pratiques collusoires en violation des règles applicables aux achats, notamment en divulguant des informations confidentielles sur des appels d'offres relatifs à des biens et des services; 2) un membre du personnel de projet recruté sur le plan national dans un bureau de pays était impliqué dans la disparition de biens d'un entrepôt pour une valeur de 8 510 USD; 3) un membre du personnel d'un bureau de pays s'était livré à des pratiques frauduleuses, notamment des fraudes sur les achats et sur des droits à l'allocation logement; 4) dans le cadre du cas précédent, le titulaire d'un accord de services personnels avait aidé son supérieur hiérarchique, membre du personnel, à émettre des faux à l'appui de l'allocation logement de ce dernier; 5) un membre du personnel d'un bureau de pays s'était rendu coupable de fausses déclarations sur les circonstances dans lesquelles un véhicule

officiel avait été endommagé; et 6) un membre du personnel des services généraux et trois membres du personnel de projet recrutés sur le plan national dans un bureau de pays s'étaient livrés à des pratiques frauduleuses ayant entraîné des pertes financières pour l'Organisation, comme l'avait révélé l'enquête du Bureau de l'Inspecteur général.

136. Les deux cas de fraude en 2016 résolus en 2017 étaient les suivants: 1) un partenaire opérationnel avait effectué des déclarations frauduleuses sur la mise en œuvre de son protocole d'accord avec l'Organisation; et 2) un fournisseur avait déclaré de fausses dépenses individuelles d'un montant total de 577 000 USD environ et facturé frauduleusement 26 000 USD environ de commissions sur ces paiements. Au moment de la rédaction du présent rapport, six cas de présomption de fraude faisaient l'objet d'une enquête en cours.

137. Nous avons noté une diminution du nombre de cas de fraude en 2016 (un de moins par rapport à 2015). Six de ces huit cas de fraude ou de présomption de fraude (75 pour cent) étaient le fait de membres du personnel, les deux autres (25 pour cent) impliquant des tiers. Toutes ces observations soulignent la nécessité d'une gouvernance renforcée et constante du risque de fraude.

138. Nous avons recommandé à la FAO de continuer de renforcer la gouvernance du risque de fraude par des processus et des mécanismes permettant de déterminer de manière adéquate les risques de ce type et de définir des parades, pour une meilleure gestion des vulnérabilités face à ces risques.

139. La Direction a confirmé que des mesures avaient été mises en place pour renforcer et diffuser le cadre des responsabilités et le cadre de contrôle interne et insister sur l'importance que l'Organisation accorde au contrôle interne, à la gestion du risque et à la détection de la fraude, sensibiliser le personnel aux conduites répréhensibles et aux conséquences disciplinaires possibles et faciliter de manière générale la compréhension de la procédure disciplinaire par les membres du personnel.

D. REMERCIEMENTS

140. Je tiens à remercier de leur coopération et de leur aide dans la conduite de cette vérification le Directeur général, les Directeurs généraux adjoints, les Sous-Directeurs généraux, les Représentants régionaux, les Directeurs du Siège, le Directeur des finances, les Représentants de la FAO dans les pays et les membres de leurs équipes respectives.

Michael G. Aguinaldo
Président

Commission de vérification des comptes des Philippines
Commissaire aux comptes

Quezon City, Philippines
7 juillet 2017

Liste des sigles

Sigle	Description
AG	Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs
AMACS	Assurance maladie après la cessation de service
AR	<i>Accounts Receivable</i> (sommes à recevoir)
ASITF	<i>Advanced Security in the Field</i> (formation avancée en matière de sécurité sur le terrain)
BSITF	<i>Basic Security in the Field</i> (formation en matière de sécurité sur le terrain)
CIO	Division de l'informatique
CSF	Division des finances
FAINS	Bureau du Représentant de la FAO en Indonésie
FAMYA	Bureau du Représentant de la FAO au Myanmar
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAOPK	Bureau du Représentant de la FAO au Pakistan
FAORAP	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique
FAORLC	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes
FAOSD	Bureau du Représentant de la FAO au Soudan
FC	Comité financier
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FLARG	Bureau du Représentant de la FAO en Argentine
FPMIS	Système d'information sur la gestion du Programme de terrain
FRETH	Bureau du Représentant de la FAO en Éthiopie
FRKEN	Bureau du Représentant de la FAO au Kenya
FRSOM	Bureau du Représentant de la FAO en Somalie
GL	<i>General Ledger</i> (grand livre)
GRMS	Système mondial de gestion des ressources
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
ISA	Normes internationales d'audit
MS	Manual Section (Section du manuel)
OIG	Bureau de l'Inspecteur général
ONU	Organisation des Nations Unies
PCT	Programme de coopération technique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PO	Bon de commande
PTB	Programme de travail et budget
SIG	Système intégré de gestion
TPF	Fonds des indemnités de départ