



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ FINANCIER

Cent soixante-neuvième session

Rome, 6-10 novembre 2017

**Rapport intérimaire sur la suite donnée aux recommandations du
Commissaire aux comptes**

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

M. Aiman Hija
Directeur et Trésorier, Division des finances
Tél: +3906 5705 4676

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.



mu325

RÉSUMÉ

- Le présent rapport fait le point sur la suite donnée par le Secrétariat aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes.
- Il expose les progrès accomplis par la FAO dans la mise en œuvre des recommandations qui étaient en suspens à la date où le précédent rapport intérimaire a été présenté au Comité financier, à sa cent soixante-quatrième session (novembre 2016).
- En outre, ce rapport comprend désormais la réponse de la Direction aux recommandations contenues dans le rapport détaillé de 2016.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité est prié d'examiner le document et de donner les indications qu'il jugera appropriées.

Projet d'avis

Le Comité:

- **a pris note de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes;**
- **s'est félicité du travail accompli pour classer les recommandations du Commissaire aux comptes et a invité instamment le Secrétariat à poursuivre ses efforts en vue de mettre en œuvre les dernières recommandations encore en suspens.**

Introduction

1. Le tableau ci-après fait le point sur l'état d'avancement général de la mise en œuvre par la FAO des recommandations du Commissaire aux comptes.

Rapport de vérification des comptes	Nombre total de recommandations	En suspens à la date de présentation du précédent rapport ¹	Classées depuis la présentation du précédent rapport	En suspens à la date du présent rapport
Rapport détaillé 2012-2013	57	2	0	2
Rapport détaillé 2014	26	13	2	11
Rapport détaillé 2015	21	21	15	6

2. Le tableau ci-après expose en détail l'état d'avancement de la mise en œuvre de chaque recommandation qui n'avait pas encore été classée à la date de présentation du précédent rapport intérimaire au Comité financier, et précise l'échéance suggérée par le Commissaire aux comptes.

3. Les mesures prises par le Secrétariat pour appliquer chaque recommandation sont indiquées dans la colonne intitulée Réponse de la Direction, et l'avis du Commissaire aux comptes sur cet avancement est mentionné dans la dernière colonne, intitulée Commentaires du Commissaire aux comptes.

4. Le tableau comprend en outre les commentaires de la Direction sur les recommandations contenues dans le rapport détaillé 2016. Le Commissaire aux comptes validera les commentaires de la Direction et la suite donnée à ces recommandations durant les vérifications prévues fin 2017.

¹ FC164/11.

2016 – QUESTIONS FINANCIÈRES

RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
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).	2017	CSF/OHR	La Direction continue 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, les solutions permettant de remédier au déficit de financement des obligations au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service, les discussions en cours sur cette question au sein du Système des Nations Unies et les actions entreprises pour maîtriser les coûts du plan d'assurance médicale actuel.	

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
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 (paragraphe 42).	2017	CSF	La Direction a confirmé qu'une procédure modifiée avait été mise en place en 2017 pour appliquer cette recommandation.	
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	2017	CIO/CSF	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 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	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
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 (paragraphe 46).			d'autres problèmes relatifs aux voyages.	

2016 – QUESTIONS RELATIVES À LA GOUVERNANCE

RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
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 efficiente et efficace des mécanismes de maîtrise du risque et une clarification des responsabilités (paragraphe 53).	2017	OSP	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. Une évaluation à l'aide de la méthode de la Risk Management Society (RIMS) devrait être achevée pour la fin du mois de décembre 2017.	
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	2017	OSP	La Direction prévoit des activités qui impliquent un large éventail de travaux liés à plusieurs fonctions administratives et techniques. Un programme détaillé de communication et de sensibilisation a été élaboré; il couvrira toute la période de préparation de la déclaration sur le contrôle interne.	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
qui permettra de remonter également le niveau d'assurance apporté par les informations fournies dans ce domaine (paragraphe 60).				

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
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 (paragraphe 83).	2017	OHR/CSAP/ CSF/OSP	Plusieurs mesures ont été prises pour remédier aux problèmes relevés et optimiser l'application des contrôles de gestion applicables aux processus opérationnels critiques par un renforcement du suivi et de la supervision de ces processus. L'Organisation a publié un nouveau guide de planification des achats pour l'établissement d'un plan d'achats, une nouvelle note d'orientation de CSAP relative à la séparation des tâches dans les rôles et les responsabilités relatifs aux achats et une nouvelle note d'instructions de CSAP visant à intégrer les Conditions générales de la FAO pour la fourniture de biens dans les bons de commande émis pour des biens dans le GRMS; et une adaptation de la procédure de modification des dates de livraison dans le GRMS a été convenue avec OIG.

2016 – GESTION DES CONTRÔLES DANS LES PROJETS

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
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 (paragraphe 91.a).	2017	OSP	La Direction est convenue de rationaliser les fonctionnalités du 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.	
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 (paragraphe 91.b).	2017	OSP/CSF	Sera prise en compte dans le cadre de la réponse à la recommandation 7 ci-dessus.	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
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 (paragraphe 91.c).	2017	OSP	Sera prise en compte dans le cadre de la réponse à la recommandation 7 ci-dessus.	
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 (paragraphe 92).	2017	OSP	Sera prise en compte dans le cadre de la réponse à la recommandation 7 ci-dessus.	
11	Accélérer l'amélioration des processus et de l'intégration des systèmes connexes, en se concentrant sur les points suivants: a) ajout de sous-rubriques (<i>sublines</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	2017	OSP/CIO/ OSD	La Direction va intégrer et 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. Les recommandations portant sur des améliorations spécifiques à apporter aux fonctionnalités du FPMIS et du GRMS seront étudiées à l'occasion de l'examen détaillé des besoins en outils efficaces et efficients 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).	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>enregistrés dans le GRMS afin de pouvoir accéder à la liste du matériel dans le FPMIS;</p> <p>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);</p> <p>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. (paragraphe 97).</p>				
<p>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 (paragraphe 102).</p>	2017	TCS/OSP	<p>Un programme avancé de formation à la gestion de projets est en préparation, et la formation et le renforcement des capacités feront 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.</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Programme de coopération technique (PCT)					
13	Veiller à l'efficiencia 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 (paragraphe 107).	2017	TC	<p>La Direction confirme que les rôles et les responsabilités sont clairement définis dans le guide relatif au cycle des projets et qu'ils ont permis d'améliorer l'efficiencia et l'efficacité globales des projets du PCT. Le taux d'exécution de ces projets a 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 permettent d'éviter des retards dans le démarrage des activités des projets.</p> <p>L'efficacité globale de la mise en œuvre du PCT fera l'objet d'une évaluation durant l'exercice biennal 2018-2019.</p>	
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'efficiencia et l'efficacité globales de la mise en œuvre de ces projets (paragraphe 112).	2017	TC/CSF	<p>La Direction continuera 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.</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
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 (paragraphe 116).	2017	TC/CSF	La FAO favorise la conclusion d'accords-cadres ou d'accords types avec ses partenaires fournisseurs de ressources et 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).	
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 (paragraphe 120).	2017	TC/CSF/ OSD	La Direction continuera d'assurer un contrôle efficace des projets, notamment grâce au tableau de bord du système intégré de gestion, et précise que des rapports de suivi hebdomadaires sont 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.	

2016 – GESTION DES RISQUES

RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
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 (paragraphe 128).	2017	OSD/OSP/ DDO	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 prévention de la fraude. En outre, une révision du format de ce plan est en cours afin de permettre la saisie d'informations plus détaillées / spécifiques des pays sur les risques auxquels les bureaux font face, et des contrôles supplémentaires ont été mis en place, ou sont en voie de l'être. La nouvelle version sera publiée au cours du dernier trimestre de 2017, mais une évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre des plans existants de prévention de la fraude et le rapport y afférent feront partie du processus relatif au questionnaire sur les contrôles internes.	
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	2017	DDO/OSP/ OSD	Des mesures ont 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,	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
	parades, pour une meilleure gestion des vulnérabilités face à ces risques (paragraphe 138).			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. L'amélioration continue des directives permettra de renforcer le rôle joué par les bureaux de pays dans la détection des vulnérabilités des pays et dans la définition de parades face aux risques. Les procédures liées au Questionnaire sur les contrôles internes 2017 mettront également l'accent sur cette priorité.	

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
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	2017	DDO/OSD/OSP	La Direction va 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. Une évaluation à l'aide de la méthode de la Risk Management Society (RIMS) devrait être achevée pour la fin du mois de	

	escomptés (paragraphe 125).			décembre 2017. En outre, la gestion du risque est un aspect mis en avant dans le processus d'établissement de rapports sur les contrôles internes qui doit aboutir à la déclaration sur les contrôles internes 2017.	
--	-----------------------------	--	--	--	--

2015 – VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS

RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)	
Obligations liées aux avantages du personnel – Part non financée					
1	Poursuivre les efforts en vue de trouver une source de financement régulière et proposer un plan d'ensemble permettant de financer intégralement les obligations au titre des avantages du personnel sur une période cible définie (paragraphe 31).	2017	CSF/OHR	<p>La Direction continue 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, les solutions permettant de remédier au déficit de financement des obligations au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service, les discussions en cours sur cette question au sein du système des Nations Unies et les actions entreprises pour maîtriser les coûts du plan d'assurance médicale actuel. Ces actions sont en cours et se poursuivront.</p> <p>Les organes directeurs de la FAO n'ont cessé de souligner que cette question concernait l'ensemble du système des Nations Unies et ont encouragé le Secrétariat à participer à la recherche d'une solution à cette question au sein du Régime commun des Nations Unies en matière de traitements, indemnités et autres prestations.</p>	<p>Recommandation classée, car elle a été réitérée dans le rapport de vérification des comptes de 2016.</p> <p>Nous continuerons d'examiner la suite donnée par la Direction à cette recommandation.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
Programme de bons et de transferts monétaires				
2	Établir et publier immédiatement les règles administratives applicables à l'utilisation du programme de bons et de transferts monétaires afin d'obtenir le meilleur rapport coût-utilité pour ce programme; de garantir la validité et la régularité des opérations en question; et d'assurer une présentation sincère des comptes concernés dans les états financiers (paragraphe 38).	2017	TC/TCS	<p>Une nouvelle section du Manuel (MS 702) a été rédigée et soumise à des essais. Des modifications ont été apportées aux sections du Manuel et systèmes actuels (notamment le GRMS) afin d'y intégrer les dispositions nécessaires à la mise en œuvre des transferts monétaires. Le projet de section du Manuel est actuellement diffusé aux membres de la haute direction pour approbation et devrait être publié d'ici à la fin du mois de septembre 2017.</p> <p>En cours.</p> <p>Aucun amendement ni aucune nouvelle directive n'avaient été publiés à la date de la validation.</p> <p>Nous continuerons d'examiner la suite donnée par la Direction à cette recommandation.</p>

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
Programme de bons et de transferts monétaires				
3	Fournir des directives comptables aux bureaux décentralisés qui enregistrent des dépenses liées à des opérations de distribution d'intrants	2017	CSF	<p>Les nouvelles procédures qui sont à l'essai dans le Bureau de la FAO en Somalie pourront peut-être être reproduites dans d'autres bureaux et programmes de transferts monétaires. Étant donné</p> <p>En cours.</p> <p>À la date de la validation, aucune directive n'avait été</p>

	agricoles et de versement d'espèces à des bénéficiaires dans le cadre de projets Espèces contre travail – lesquelles donnent lieu à des remboursements par l'intermédiaire d'agences de transfert d'espèces – afin d'assurer un enregistrement cohérent de ces opérations. La Division des finances pourrait également envisager d'isoler les opérations effectuées dans le cadre du programme de bons et de transferts monétaires en les enregistrant dans de nouveaux comptes (paragraphe 40).			les natures diverses des initiatives de transferts monétaires, plusieurs procédures et traitements comptables devront être modifiés, selon le cas. Tout ce travail doit être effectué en liaison avec la mise en œuvre par TCS des directives générales relatives aux transferts monétaires.	formulée ni publiée. Nous continuerons d'examiner la suite donnée à cette recommandation.
Paiements anticipés et créances du personnel					
4	Renforcer les mécanismes de suivi de l'apurement des avances dans les délais en mettant en place des règles de recouvrement des avances non régularisées et en veillant à ce que les demandes de remboursement de frais soient traitées sans retard (paragraphe 46).	2016	CSF/CSC	Recommandation à classer Nous effectuons un suivi des avances relatives aux anciennes transactions et avons établi des procédures avec le CSC pour procéder au recouvrement de ces sommes. Des travaux supplémentaires sont en cours pour renforcer ce processus. Cette recommandation devrait être mise en œuvre d'ici à la fin de 2016.	Recommandation classée. Lors de nos récentes vérifications, nous avons constaté des améliorations notables dans le suivi des avances.
Centre des services communs (CSC)					
5	Renforcer les procédures de traitement et d'examen des opérations en veillant à respecter strictement les Règlement financier et règles de gestion financière et les Statut et	2016	CSS	Après un nouvel examen, des contrôles supplémentaires seront mis en place pour continuer de renforcer la conformité aux politiques et règlements applicables d'ici à 2017, et notamment pour apporter des améliorations au traitement des	En cours. Nous validerons les activités qui auront été menées au cours de notre prochaine

	Règlement du personnel, ainsi que les procédures correspondantes (paragraphe 48).			indemnités pour frais d'études.	visite de vérification du CSC.
Module Voyages (TVL)					
6	Procéder à un examen et à une analyse des problèmes et des limitations mis en évidence qui empêchent d'exploiter pleinement les fonctionnalités du GRMS liées aux voyages et proposer des solutions (paragraphe 51).	2016	CSA	Le système GRMS fait actuellement l'objet d'un examen par une société de conseil indépendante. Un plan d'action sera élaboré une fois cet examen achevé.	En cours. Nous suivrons le résultat de l'examen approfondi du système d'ici à la fin de 2017.

2015 – EXAMEN DES CONTRÔLES DE GESTION

RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)	
Gestion du programme					
7	Renforcer les contrôles visant à s'assurer du respect des instructions relatives à la clôture des projets et à améliorer la gestion des informations disponibles sur les projets par un suivi plus strict des données qui sont enregistrées ou non dans le système, afin de mieux asseoir les décisions de gestion de projet (paragraphe 64).	2016	TC/TCS	<p>Recommandation à classer.</p> <p>Pour donner suite aux instructions fournies par le Conseil de suivi des programmes de l'Organisation au printemps 2016, TC a lancé des activités de suivi intensif à l'échelle de l'Organisation, en vue de renforcer les contrôles sur les tâches de gestion des projets, notamment la clôture opérationnelle.</p> <p>TC a affiné la formulation des exigences en matière de suivi des projets et a collaboré avec le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et la Division de l'informatique (CIO) sur la conception, dans iMIS, d'un tableau de bord opérationnel fondé sur les données provenant du FPMIS et destiné à faciliter la gestion. Depuis juin 2016, un suivi intensif fondé sur les données du système a été effectué.</p> <p>TC a également renforcé les capacités en matière de traitement des clôtures opérationnelles, conformément aux instructions établies en la</p>	<p>Recommandation classée.</p> <p>Nous avons constaté une amélioration / un renforcement du contrôle de la gestion du programme.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
				matière. En outre, les directives relatives aux clôtures ont été parachevées dans le cadre de la mise à jour de la phase 6 du Guide du cycle des projets. Ces dispositions ont permis de ramener le nombre de projets nécessitant des mesures de gestion en dessous du seuil cible de 5 pour cent.	
Achats de biens et de services					
9	Renforcer le contrôle du respect des règles et règlements applicables par les responsables des différentes activités du processus d'achat; et continuer de développer les capacités des membres du personnel chargés des achats afin de remédier efficacement aux manquements constatés (paragraphe 77).	2016	CSA	Recommandation à classer. Le Service des contrats et achats (CSAP) a publié des notes explicatives sur la séparation adéquate des fonctions et des responsabilités d'approbation. Il a actualisé le Manuel de la FAO en y ajoutant des instructions claires sur les rôles et les responsabilités des membres du personnel intervenant dans les activités d'achat, ainsi que des liens vers des sources d'aide et des consignes supplémentaires. Des webinaires sur l'utilisation du GRMS pour le suivi des activités d'achat ont été élaborés et organisés en collaboration avec les bureaux décentralisés.	Recommandation classée. Nous avons validé les mesures prises par le Secrétariat, et notamment par le Service des contrats et achats, pour renforcer le contrôle des achats.
Gestion du risque					
17	Veiller à ce que la gestion du risque soit intégrée efficacement dans tous les processus opérationnels et toutes les décisions, conformément à ce qui a été prévu en la matière, au moyen:	2017	OSP	Recommandation à classer. Les techniques de gestion du risque sont largement utilisées au sein de la FAO pour les projets de l'Organisation, pour les projets de dépenses	Recommandation classée. Nous avons validé les mesures prises par le Secrétariat, et notamment par

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
a) d'une action et d'un suivi mieux coordonnés à l'échelle de l'Organisation et b) de la mise en place de mesures connexes destinées à créer une culture de conscience du risque (paragraphe 123).			d'équipement, par les unités fonctionnelles et par de nombreuses unités techniques. Un registre des risques de l'Organisation a été établi et sa première actualisation, au cours de laquelle toutes les parties concernées de la FAO ont été consultées, est en passe d'être achevée. Un module d'apprentissage électronique sur la gestion du risque a été élaboré et est disponible sur le site web consacré à la gestion du risque interne et sur le portail d'apprentissage électronique de la FAO (you@fao). Les risques recensés sont également à l'origine d'autres initiatives, telles que la récente formation sur le cycle des projets.	le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, en matière de gestion du risque. Nous avons formulé une nouvelle recommandation en matière de gestion du risque dans le rapport de vérification des comptes de 2016.

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
Gestion du programme					
8	Fournir des fonctionnalités supplémentaires dans le cadre du processus d'établissement du rapport sur l'exécution du programme ou d'autres fonctionnalités, sous la forme d'un mécanisme permettant aux unités d'exécution de mesurer leur propre contribution à l'obtention des résultats (paragraphe 67).	2017	OSP	<p>Recommandation à classer.</p> <p>La planification du travail pour 2016-2017 a été renforcée comme suit:</p> <p>1) planification et suivi périodique de produits et de services (en tant que jalons), avec des dates d'échéance et des priorités géographiques, et qui sont associés à des «produits de l'Organisation», par division et par bureau régional/sous-régional;</p> <p>2) introduction d'accords de services, signés entre chaque chef de programme stratégique et chaque unité, qui documentent officiellement la contribution de cette dernière, au moyen de jalons et de cibles, aux résultats de l'Organisation, ainsi que les ressources connexes.</p>	Recommandation classée. Nous avons validé les mesures prises par le Secrétariat, et notamment par le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, pour renforcer le contrôle de la gestion du programme.
Protocoles d'accord					
10	Améliorer l'examen et le contrôle des activités liées aux protocoles d'accord afin d'assurer la conformité avec les règlements, l'exactitude des documents, l'efficacité de la mise en	2016	CSA/FAVIE/RAF	<p>Recommandation à classer.</p> <p>CSAP a publié une note indicative sur le rôle de l'unité chargée des protocoles d'accord et la nécessité de mettre en place une assurance qualité</p>	Recommandation classée. Nous avons validé les mesures prises par le Secrétariat, et notamment par

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
	œuvre et le renforcement de la responsabilité (paragraphe 82).			<p>pour les protocoles d'accord dont le montant dépasse le seuil de 100 000 USD.</p> <p>Des indications supplémentaires ont été publiées afin d'aider les bureaux décentralisés à établir une assurance qualité appropriée pour les protocoles d'accord d'un montant inférieur au seuil de 100 000 USD.</p> <p>CSAP a actualisé le Manuel de la FAO en y ajoutant des instructions claires sur les rôles et les responsabilités des membres du personnel intervenant dans la gestion des protocoles d'accord, ainsi que des liens vers des sources d'aide et des consignes supplémentaires.</p> <p>Des webinaires sur l'utilisation du GRMS pour la gestion des protocoles d'accord ont été élaborés et organisés en collaboration avec les bureaux décentralisés.</p>	le Service des contrats et achats, pour fournir des indications sur la mise en œuvre des protocoles d'accord.
Gestion des ressources humaines					
11	Veiller à ce que, dans l'avenir, les mandats indiquent clairement les rôles et les responsabilités des consultants et des autres intervenants contractuels afin de renforcer les contrôles et de protéger les intérêts	2016	OHR/ES/FI/ FO/RAF	<p>Recommandation à classer.</p> <p>Le Bureau des ressources humaines (OHR) et l'unité RH du CSC vont continuer d'aider les unités chargées du recrutement à veiller à ce que les outils contractuels appropriés soient utilisés et à ce que les mandats soient établis conformément aux règles de</p>	<p>Recommandation classée.</p> <p>Nous avons constaté des améliorations notables dans ce domaine lors de nos récentes vérifications.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
	de l'Organisation (paragraphe 91).			l'Organisation, par l'examen des demandes d'embauche et la révision des directives ainsi que de la documentation connexe, en vue de fournir des instructions complètes et simples aux responsables.	
12	Optimiser la valeur que représente l'emploi de ressources humaines hors personnel et, pour ce faire, examiner et clarifier comme il se doit les mandats de ces personnes, évaluer leurs résultats en temps utile et gérer de façon appropriée le risque de perturbation des activités et d'atteinte à la sécurité des informations inhérent à la nature de ces contrats (paragraphe 96).	2016	OHR/RAF/ REU/RAP/ FRZIM/ FAVIE	Recommandation à classer. Les nouvelles directives relatives au recrutement de consultants internationaux et de titulaires d'accords de services personnels, publiées le 8 août 2017, ont établi une double procédure pour la soumission des rapports d'assurance qualité relatifs aux consultants internationaux, la responsabilité étant partagée entre le supérieur hiérarchique et le supérieur hiérarchique de second niveau.	Recommandation classée. Nous avons pris note de la publication d'une nouvelle directive relative au recrutement de consultants internationaux et de titulaires d'accords de services personnels.
Gestion de la trésorerie					
13	Renforcer le contrôle des procédures de gestion et d'enregistrement de la trésorerie et de communication des informations y afférentes par une amélioration du respect des règles et par des activités de suivi connexes, afin d'assurer la bonne garde et l'utilisation efficiente et économique de la trésorerie (paragraphe 99).	2016	CSF/REU/ SLM/ FAVIE/ FRZIM	Recommandation à classer. Des contrôles plus efficaces de la gestion de la trésorerie sont actuellement mis en place afin d'aider les bureaux à suivre l'utilisation de l'argent liquide. D'autres modes de paiement sont également à l'étude. Quatre postes d'administrateurs (finances) détachés de classe P3 ont été pourvus dans le Bureau régional de la FAO pour l'Asie et le Pacifique, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les	Recommandation classée. Nous avons validé les mesures prises par le Secrétariat, et notamment par les unités concernées, pour renforcer les contrôles relatifs à la gestion de la trésorerie.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
				Caraïbes, le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord et le Bureau régional de la FAO pour l'Afrique afin de rapprocher le contrôle et l'appui financiers des bureaux décentralisés. Dans ce cadre, des évaluations plus détaillées des risques financiers de chaque bureau décentralisé sont menées périodiquement.	
Gestion des actifs et des stocks					
14	Améliorer la gestion des actifs immobilisés et des stocks en renforçant le contrôle, par les responsables des processus, du respect des directives et règlements de l'Organisation, afin d'assurer une meilleure préservation des actifs et de veiller à la qualité des informations y afférentes, et de faciliter le passage aux normes IPSAS (paragraphe 102).	2016	CSF/FEGEO /RAF/SLM/ES/RAP/ES/FI	Recommandation à classer. Les procédures ont été repensées et déployées afin d'améliorer le suivi par les responsables des processus, d'assurer une meilleure préservation des actifs et de veiller à la qualité des informations figurant dans le registre des actifs. L'accord sur le niveau de service entre le Centre des services communs et la Division des finances, définissant les responsabilités relatives aux procédures, a été officialisé.	Recommandation classée. Nous avons validé les mesures prises par le Secrétariat pour améliorer les contrôles relatifs aux actifs immobilisés.
Information des donateurs					
15	Renforcer les contrôles opérés sur les responsabilités et les informations liées aux projets, y compris sur l'établissement des rapports financiers, par une amélioration des	2016	CSF/TC/OSP	Recommandation à classer. Le tableau de bord pour le suivi opérationnel mis en place en avril 2016 a apporté les améliorations de fonctionnalités nécessaires pour mettre en œuvre cette recommandation. Il fournit des informations	Recommandation classée. Nous avons validé les mesures prises par le Secrétariat, et notamment par les unités concernées, pour

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
<p>fonctionnalités des systèmes qui prennent en charge les déclencheurs associés aux responsabilités sur les projets, le suivi des rapports, et l'exactitude et l'exhaustivité des données, de manière à assurer une information efficiente des donateurs (paragraphe 113).</p>			<p>précises concernant l'exécution des projets qui sont directement exploitables pour l'établissement des rapports destinés aux donateurs.</p> <p>Pendant la mise en œuvre des projets, en plus des messages déclenchés automatiquement par le FPMIS pour rappeler les principales étapes du processus – par exemple l'élaboration des rapports d'avancement ou de fin de projet – un nouveau système de rapports de suivi trimestriels, mis en place entre mi-2014 et mi-2016, a permis de faire le point sur sept critères principaux, y compris les rapports de fin de projet, dont le suivi est assuré par les bureaux au niveau régional et sous-régional en collaboration avec les bureaux décentralisés concernés. Par ailleurs, pendant leur séance d'information au Siège, les Représentants de la FAO sont initiés aux divers outils de suivi mis à leur disposition par le système FPMIS – comme le module de suivi des projets actifs du Réseau d'appui au programme de terrain (FPSN) – qui couvrent aussi l'établissement des rapports et les procédures financières. Le plan de renforcement des capacités mis en œuvre en 2015 a permis de développer les capacités opérationnelles de 350 membres du personnel des bureaux régionaux et sous-régionaux et des bureaux de pays. Ces activités de renforcement des capacités se poursuivront au cours de la période 2016-2017.</p>	<p>renforcer les contrôles relatifs à l'information des donateurs.</p> <p>Cependant, nous avons encore constaté des lacunes dans l'information des donateurs lors de nos récentes vérifications, et avons donc réitéré notre recommandation dans ce domaine dans le rapport de vérification des comptes de 2016.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
				<p>Pour donner suite aux instructions fournies par le Conseil de suivi des programmes de l'Organisation au printemps 2016, TC a lancé des activités de suivi intensif à l'échelle de l'Organisation, en vue de renforcer les contrôles sur les tâches de gestion des projets, notamment la clôture opérationnelle.</p> <p>TC a affiné la formulation des exigences en matière de suivi des projets et a travaillé avec OSP et CIO sur la conception, dans iMIS, d'un tableau de bord opérationnel fondé sur les données provenant du FPMIS et destiné à faciliter la gestion; depuis juin 2016, un suivi intensif fondé sur les données du système a été effectué. TC a également renforcé les capacités en matière de traitement des clôtures opérationnelles conformément aux instructions établies en la matière. En outre, les directives relatives aux clôtures ont été parachevées dans le cadre de la mise à jour de la phase 6 du Guide du cycle des projets. Ces dispositions ont permis de ramener le nombre de projets nécessitant des mesures de gestion en dessous du seuil cible de 5 pour cent.</p>	
Gestion des voyages					
16	Améliorer l'efficacité et l'efficacité de la gestion des voyages du personnel par a) une planification	2016	CSA/ES/FI/ FO/RAP/ FEGEO/	<p>Recommandation à classer.</p> <p>Les améliorations apportées au module des voyages</p>	<p>Recommandation classée.</p> <p>Nous avons validé les</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
adéquate; b) le renforcement des mécanismes de contrôle, afin d'éviter d'accorder des avances supplémentaires alors qu'il reste des avances non régularisées; c) un suivi adéquat de la présentation et du traitement en temps voulu des demandes de remboursement de frais de voyage et d) la transmission des documents justificatifs, tels que les rapports de fin de mission, une fois les voyages de service terminés (paragraphe 118).		FRZIM	du système GRMS et destinées à faciliter la planification des voyages, la présentation en temps voulu des demandes de remboursement de frais de voyage, l'établissement des rapports de fin de mission et les recouvrements, ont été mises en œuvre en 2016. Le suivi des avances, des demandes de remboursement de frais et des rapports de fin de mission fait partie intégrante des activités courantes.	mesures prises par le Secrétariat, et notamment par les unités concernées, pour améliorer la gestion des voyages. Toutefois, nous avons encore constaté des lacunes dans ce domaine lors de nos récentes vérifications, et avons donc formulé une nouvelle recommandation dans le rapport de vérification des comptes de 2016.

2015 – OPÉRATIONS DES BUREAUX DÉCENTRALISÉS

RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)	
Programme de coopération technique					
18	Continuer d'améliorer la communication avec les États Membres pour un recensement et une approbation plus précoces des projets, et exiger des responsables de processus qu'ils s'acquittent des obligations afférentes aux projets du PCT qui sont primordiales pour l'approbation de ces derniers, pour l'engagement et l'allocation des ressources du PCT et pour l'obtention du niveau souhaité d'exécution du PCT, afin de renforcer l'efficacité globale de la mise en œuvre de ce programme (paragraphe 130).	2016	TC/DDP	Les bureaux décentralisés ont confirmé avoir adjoint en annexe une liste indicative des projets du PCT à l'étude pour le pays, avec les dispositions générales applicables du PCT, dans tous les CPP récemment approuvés. L'efficacité globale de la mise en œuvre du PCT fera l'objet d'une évaluation durant l'exercice biennal 2018-2019.	En cours.
Mécanisme de gestion du risque de fraude					
20	Veiller à ce que tous les bureaux de pays mettent à jour leur plan de lutte contre la fraude, y compris leurs évaluations des risques de fraude et de	2016	DDG-O/OSD/TC	Recommandation à classer. La majorité des bureaux de pays ont élaboré ou actualisé leur plan de prévention de la fraude. Outre	Recommandation classée. Nous prenons acte des premières mesures prises par

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
<p>pratiques de corruption, afin d'obtenir une vue plus complète des événements en cours qui influent sur le niveau de risque. Nous avons en outre recommandé à la FAO de veiller à ce que le contexte des évaluations des risques et des plans de lutte contre la fraude comprenne la mise en œuvre des projets et l'établissement des rapports, qui représentent une catégorie de risques de fraude, afin d'améliorer la qualité des stratégies de gestion du risque correspondantes (paragraphe 143).</p>			<p>les risques figurant dans ces plans, les rapports annuels par pays comprennent désormais une section distincte consacrée à l'analyse de l'évaluation des risques. Ces informations portent sur les risques internes et externes.</p>	<p>le Secrétariat. Une recommandation sur ce même sujet figure dans le rapport détaillé de 2016.</p>

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)	
Cadre de programmation par pays					
19	Veiller à ce que les cadres de programmation par pays (CPP) soient étayés par des plans de travail par pays (PTP) bien documentés, et qu'un examen multidisciplinaire des aspects techniques et de l'assurance qualité, conforme aux directives relatives aux CPP, soit mené pour vérifier que les CPP contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation. Nous avons également recommandé à la FAO de s'assurer qu'une stratégie de mobilisation des ressources et un plan d'action connexe sont élaborés pour chaque CPP afin de contribuer à une concrétisation plus efficace et efficiente des stratégies conçues pour appuyer la mise en œuvre de ce cadre par les bureaux de pays (paragraphe 137).	2016	OSP/TC	<p>Recommandation à classer.</p> <p>Conformément aux nouvelles directives relatives aux CPP publiées en juillet 2015, tous les nouveaux cadres font l'objet d'un examen multidisciplinaire portant sur les aspects techniques et sur l'assurance qualité, coordonné par le point focal régional du CPP, sous la houlette du Coordinateur des programmes stratégiques régionaux, et faisant intervenir les points focaux des programmes stratégiques, le point de contact pour les questions de parité, le responsable du PCT et d'autres parties prenantes au besoin, ce qui permet de veiller à ce que les CPP contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation par l'intermédiaire des cibles de ses produits. L'élaboration et la mise en œuvre des CPP sont contrôlées grâce au tableau de bord pour le suivi opérationnel mis en place par l'Organisation en 2016.</p> <p>S'agissant de la mobilisation des ressources pour les CPP, les bureaux régionaux aident les bureaux de</p>	<p>Recommandation classée.</p> <p>Nous avons validé les mesures prises par le Secrétariat, et notamment par le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources et le Département de la coopération technique, s'agissant du CPP.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
				pays à planifier et à orienter les activités de mobilisation dans le cadre du nouveau processus de CPP, le contrôle étant assuré à l'aide du tableau de bord pour le suivi opérationnel.	
Cas de fraude ou de présomption de fraude					
21	Continuer de renforcer la gouvernance du risque de fraude par un examen des facteurs de ce risque actuellement connus et par une mise en adéquation des mécanismes permettant d'y faire face, afin de mieux gérer les vulnérabilités face à la fraude (paragraphe 152).	2016	DDO/OSD/OSP	<p>Recommandation à classer.</p> <p>Des mesures ont 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.</p> <p>Les directives pour l'élaboration des plans de prévention de la fraude dans les bureaux de pays (publiées en novembre 2016) définissent les domaines les plus exposés aux risques de fraude, ainsi que les mécanismes de contrôle à mettre en place. L'amélioration continue des directives permettra de renforcer le rôle joué par les bureaux de pays dans la détection des vulnérabilités des pays et dans la définition de parades face aux risques. Les procédures liées au Questionnaire sur</p>	<p>En cours.</p> <p>Nous avons pris note des mesures qui sont actuellement mises en œuvre pour donner suite à cette recommandation.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
			les contrôles internes 2017 mettront également l'accent sur cette priorité.	

2014 – VÉRIFICATION DU SIÈGE

RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)	
Gouvernance et gestion du changement en matière de ressources humaines					
3	Concevoir et mettre en œuvre un plan de gestion du changement concret et officiel dans le but de mieux contrôler l'application de la Stratégie de gestion des ressources humaines (paragraphe 56).	2015	OHR	Durant l'année 2017, le Bureau des ressources humaines a lancé une réorganisation interne afin d'améliorer l'intégration de la Stratégie de gestion des ressources humaines dans les différents domaines couverts par cette dernière et de développer des synergies dans la mise en œuvre des principes et des directives y afférents. Dans le cadre de cette réorganisation, les sous-divisions des ressources humaines ont introduit des changements et des ajustements qui ont permis de proposer une approche cohérente, conforme aux besoins de l'Organisation.	En cours. Nous allons continuer de suivre la conception et la mise en œuvre d'un plan officiel de gestion du changement pour la stratégie de gestion des ressources humaines.
Suivi du comportement professionnel					
6	Élaborer des stratégies adaptées afin d'examiner systématiquement le PEMS, stratégies qui comprendraient la mise en place d'un mécanisme d'assurance qualité; et veiller à ce que ces stratégies soient appliquées de façon uniforme (paragraphe 73).	2015	OHR	Des mécanismes d'assurance qualité sont mis en place et ont été utilisés dans un premier temps pour effectuer un examen plus systématique de la qualité des plans de travail PEMS en 2017. Parallèlement, un cadre d'assurance qualité est en cours d'élaboration en vue d'opérer des contrôles plus systématiques de la qualité. Le contrôle de la qualité commencera par l'examen de la qualité des	En cours. Nous avons pris note des mesures prises jusqu'ici, ainsi que du calendrier défini jusqu'à la mise en œuvre complète de la

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
				plans de travail PEMS en fin d'année. En 2017, les activités seront étendues à un examen de la qualité de l'évaluation de fin d'année, avec notamment l'analyse du profil de notation et des commentaires écrits.	recommandation en 2017.
Suivi du comportement professionnel					
11	Élaborer une stratégie de gestion de la relève et l'intégrer au programme de planification des effectifs en vigueur; en particulier, tirer profit des connaissances, des compétences et de l'expérience des futurs retraités pour développer les talents, afin de limiter le déficit de connaissances (paragraphe 102).	2015	OHR	Recommandation à classer. Conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation des capacités techniques de l'Organisation, des mesures supplémentaires ont été mises en place pour la sélection et le recrutement des consultants, afin d'établir des fichiers spécialisés de candidats très qualifiés prêts à accepter des missions et de disposer d'une réserve de talents. Parallèlement, des contrôles plus stricts ont été établis pour le recrutement des retraités, notamment aux postes qu'ils occupaient lorsqu'ils faisaient partie du personnel. Ces mesures permettent aux unités de remédier aux lacunes en matière de connaissances et de planifier leurs effectifs en conséquence.	En cours. Nous avons pris note des travaux préparatoires et des plans élaborés en vue de mettre en place une planification des effectifs.
Contrôle interne					

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)	
Déclaration relative au contrôle interne					
24	Créer un mécanisme qui permette aux fonctionnaires de rang supérieur de donner au Directeur général l'assurance que les contrôles internes mis en place au sein de leurs domaines de compétence respectifs fonctionnent de façon efficace, et qui permette au Directeur général d'élaborer une déclaration relative au contrôle interne qui serait annexée aux états financiers annuels (paragraphe 179).	2015	OSP	Les processus et autres éléments permettant de préparer une déclaration relative au contrôle interne et une présentation de la gestion au Directeur général sont en cours d'élaboration et devraient être prêts en même temps que les états financiers pour 2017, comme convenu avec le Comité financier et approuvé par le Conseil (CL 154/REP, paragraphe 16i). Les travaux préparatoires sont en grande partie achevés, et des instructions seront publiées à la fin du mois de septembre 2017.	En cours. Nous avons pris note du calendrier d'exécution des mesures préconisées dans la recommandation. Nous notons également l'avancement des travaux dans ce domaine.
Vérification des bureaux décentralisés					
26	Renforcer encore le système de contrôle interne dans les bureaux décentralisés en mettant en place un cadre de contrôle interne bien conçu et en prévoyant une formation continue de tous les membres du personnel qui exercent des fonctions programmatiques, administratives et financières dans ces bureaux (paragraphe 200).	2015	OSP/OSD/ DDO	Un questionnaire complet sur les contrôles internes, qui devra être rempli par tous les bureaux décentralisés, sera lancé au quatrième trimestre 2017. Ce questionnaire porte spécifiquement sur l'adéquation des compétences (formation, par exemple) dans tous les processus administratifs clés en rapport avec les contrôles. Les bureaux régionaux encadreront ce processus et fourniront les structures nécessaires pour la planification, le suivi et la transmission des problèmes liés aux contrôles internes, notamment dans le cadre de la prévention et de la détection de la fraude. Pour insister sur l'importance des	En cours.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
			contrôles internes et de la préparation d'une déclaration sur le contrôle interne rigoureuse, le Directeur général adjoint (Opérations), en coordination avec le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources et d'autres unités compétentes, assure la supervision générale du processus et veille à ce que des outils et un soutien adéquats soient mis à la disposition des bureaux régionaux.	

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)	
IPSAS: enseignements tirés et concrétisation des avantages					
2	Valider et confirmer les avantages tirés de la mise en œuvre des normes IPSAS et faire rapport à ce sujet afin d'informer les parties prenantes des avantages du nouveau cadre d'information financière (paragraphe 47).	2015	CSD/CSF	Recommandation devant être classée d'ici à la fin de 2016, une fois que le rapport aura été présenté aux parties prenantes concernées.	En cours. Les vérifications ont montré qu'aucun rapport pertinent n'avait été remis à la fin de 2016.
Suivi du comportement professionnel					
5	Faire en sorte que le Bureau des ressources humaines améliore encore sa politique de gestion de la performance en étendant officiellement l'utilisation des objectifs de développement de carrière et ainsi, d'une simple gestion des compétences, passer à un ensemble plus large d'objectifs de perfectionnement allant au-delà des simples compétences (paragraphe 69).	2015	OHR	Les enseignements tirés des examens PEMS 2016 et 2017 seront pris en compte, dans le cadre de l'amélioration de la politique, de façon à lier les plans de travail aux objectifs de perfectionnement.	En cours. Nous avons pris note des mesures prises par la Direction, et notamment par le Bureau des ressources humaines, pour mettre en œuvre cette recommandation.
Formation et perfectionnement du personnel					

8	Mesurer l'efficacité des programmes de formation du Bureau des ressources humaines au moyen d'études d'impact, en plus des évaluations que le Bureau pratique déjà, afin d'avoir plus d'éléments tangibles à partir desquels formuler les plans d'apprentissages futurs (paragraphe 83).	2015	OHR	Les activités sont en cours, et on pourra procéder à des enquêtes et des comparaisons avec les données de base une fois qu'une quantité suffisante d'informations aura été collectée et que les programmes auront été lancés.	En cours. Nous avons pris note des activités qui sont actuellement menées pour donner suite à cette recommandation.
Parité hommes-femmes					
10	Améliorer les méthodes du Bureau des ressources humaines s'agissant de définir les objectifs de parité hommes-femmes pour les postes vacants et pour la sélection et les nominations, et trouver une solution aux contradictions entre la parité hommes-femmes et les politiques relatives aux compétences, de manière à définir et à suivre des objectifs réalistes (paragraphe 96).	2015	OHR	Une attention accrue a été accordée depuis la Conférence de 2015 à l'équilibre hommes-femmes et à la représentation géographique lors des nominations, sans préjudice des orientations que le Comité financier et d'autres organes directeurs n'ont cessé de fournir concernant la prise en compte du mérite, qui demeure le critère primordial.	En cours.
Division des urgences et de la réhabilitation (TCE)					
13	Élaborer des protocoles clairs pour les urgences de niveaux 1 et 2 afin de bien définir les responsabilités. Préciser les rôles et les responsabilités ainsi que la forme des contrôles pour le protocole de niveau 3 (paragraphe 112).	2015	TC	L'Organisation a publié la déclaration de la FAO et son protocole d'intervention pour les urgences de niveau 3 dans la Circulaire du Directeur général 2013/32 (FAO, 2013a) ainsi que les Directives opérationnelles sur la préparation et la conduite des interventions d'urgence de niveau 3 (FAO, 2013b). Après une vaste consultation des bureaux	En cours. Nous avons pris note du calendrier de rédaction et de mise au point définitive des protocoles pour les urgences de niveau 1, 2 et 3.

				décentralisés de la FAO et des divisions du Siège, la révision de la Circulaire du Directeur général 2013/32 sur les protocoles d'intervention pour les urgences de niveau 3 est en voie d'achèvement. La circulaire révisée, qui vise également à améliorer les interventions de la FAO en cas de crises en mettant en place des protocoles de déclaration et d'intervention pour les urgences de niveau 2, devrait être publiée d'ici à la fin de 2017. Cette révision s'appuie sur les recommandations issues des missions de vérification et d'évaluation de la FAO et doit intégrer les meilleures pratiques mises en œuvre dans les interventions d'urgence de niveau 3 jusqu'à ce jour.	
Programme de coopération technique (PCT)					
17	Évaluer le fonctionnement du nouveau système d'établissement de rapports de fin de projet et tirer profit des possibilités d'amélioration pour renforcer la qualité de l'évaluation des projets selon que de besoin (paragraphe 131).	2015	TC/TCS/TC DP	Cette recommandation est traitée dans le cadre d'un examen et d'une mise à jour à plus grande échelle des arrangements en matière de suivi, d'évaluation des résultats et d'établissement de rapports dans le cadre du cycle des projets de la FAO.	En cours.
Suivi de la performance et communication des informations correspondantes					
21	Améliorer la méthode de validation en collaborant étroitement avec les bureaux de pays par l'intermédiaire d'OSP, pour déterminer le moment le plus adapté à la validation, les informations normalisées à faire figurer dans les résumés explicatifs, et les solutions aux problèmes rencontrés pendant les phases d'établissement	2015	OSP	Recommandation à classer. Le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, avec la participation des bureaux régionaux, de 23 bureaux de pays et des équipes chargées des programmes stratégiques, a recensé les enseignements tirés de l'examen à mi-parcours 2014 et des actions complémentaires. (Réf. Examen à mi-parcours – enseignements tirés	Recommandation classée. Nous avons validé les mesures prises par le Secrétariat pour améliorer cette méthode de validation, qui sera employée pour l'élaboration du rapport sur l'exécution du

	des rapports et de validation (paragraphe 158).			de l'expérience et rapport de suivi, OSP, 5 mars 2015). D'autres améliorations ont été apportées aux méthodes de validation des résultats par pays, notamment: i) les bureaux de pays participent à la définition des cibles, ii) les chefs de programme stratégique appliquent une méthode commune pour l'examen des résultats par pays, iii) les bureaux régionaux procèdent à un premier examen des résultats communiqués et iv) les commentaires fournis par les chefs de programme stratégique en cas de rejet des résultats communiqués pour un pays sont enregistrés dans le FPMIS. La même méthode sera employée pour le rapport sur l'exécution du programme 2016-2017. Des améliorations continues sont attendues à mesure que la fonction de création de rapports sera assurée en interne par les unités, les régions et les pays.	programme 2016-2017.
22	Améliorer la formulation des produits, à l'approche du prochain exercice biennal, de manière que la terminologie employée soit homogène dans tous les objectifs stratégiques et cohérente avec les normes établies dans le manuel du GNUD relatif à la gestion axée sur les résultats (paragraphe 162).	2015	OSP	Recommandation à classer. Dans le cadre de la préparation du plan à moyen terme 2018-2021, le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, en collaboration avec les chefs de programme stratégique et les chefs de programme régional, a mené un examen des produits et de leurs indicateurs à l'échelle de l'Organisation (note indicative d'OSP 21.09.16). Les produits et indicateurs correspondants font apparaître une normalisation plus poussée des programmes stratégiques et sont davantage conformes aux définitions établies par les organes directeurs et aux normes de gestion axée sur les résultats du Groupe des Nations Unies pour le développement. D'autres améliorations	Recommandation classée. Nous prenons acte de l'examen des produits et de leurs indicateurs mené par le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources à l'échelle de l'Organisation.

				seront apportées à la méthode employée pour élaborer les indicateurs des produits sur la période 2018-2021.	
--	--	--	--	---	--

EXERCICE BIENNAL 2012-2013 – VÉRIFICATION DU SIÈGE

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)	
Système mondial de gestion des ressources (GRMS)					
25	Dresser un bilan officiel des avantages procurés à l'Organisation par la solution installée afin de déterminer l'efficacité du programme GRMS (paragraphe 183).	2014	CSD	Ce travail sera achevé courant 2018.	En cours.
33	Apporter les améliorations suivantes au système: a) donner la possibilité de saisir le numéro de série dans la fonctionnalité «Réception» du module de gestion des achats afin que cette donnée puisse apparaître dans le registre des actifs lors de l'interface avec le module de gestion des comptes créditeurs (AP); b) inclure un dispositif d'étiquetage des actifs et rendre la saisie de ces données obligatoire lorsque des actifs seront ajoutés manuellement dans le module de gestion des actifs du système GRMS; c) faire en sorte que	2014	CIO/CSF/SSC	Recommandation à classer. Les procédures ont été repensées et déployées afin d'enregistrer les numéros de série, l'étiquetage des actifs et les informations relatives aux gardiens.	En cours. Les autres mesures que la Direction prendra pour donner suite à cette recommandation seront examinées et validées au cours des futures vérifications.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes (2016 – visite de vérification en fin d'année)
<p>le chef du bureau ou de l'unité soit la valeur par défaut du champ «Affectation» désignant le «gardien» du bien qui doit être ajouté au registre des actifs, en prévoyant la possibilité d'établir un lien avec les codes de l'organisation ou du pays et d'accorder les pouvoirs nécessaires pour mettre à jour le système lorsque la responsabilité est déléguée à une autre personne conformément avec la politique actuelle (paragraphe 234).</p>				