



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-dix-huitième session

Rome, 4-8 novembre 2019

**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.



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-treizième session (novembre 2018).

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité est invité à examiner le présent document et à donner les indications qu'il jugera utiles.

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 formulées sur 2012-2017	En suspens à la date de présentation du précédent rapport ¹ (novembre 2018)	Classées depuis la présentation du précédent rapport	En suspens à la date de présentation du présent rapport (novembre 2019)
Rapport détaillé 2012-2013	57	1	1	0
Rapport détaillé 2014	26	6	4	2
Rapport détaillé 2015	21	3	3	0
Rapport détaillé 2016	19	6	5	1
Rapport détaillé 2017	29	29	23	6
Total	152	45	36	9

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».

¹ FC 173/14.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes	
2017 – Questions financières					
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
Financement des passifs liés aux avantages du personnel					
1	Continuer d'encourager les organes directeurs à réfléchir à une stratégie viable visant à financer progressivement l'assurance maladie après la cessation de service (AMACS) et le Fonds des indemnités de départ (FID), qui font partie des obligations liées aux avantages du personnel, afin de parer aux risques de financement. (Paragraphe 38)	2019	Division des finances (CSF)/Bureau des ressources humaines (OHR)	<p>La Direction s'est efforcée de continuer à souligner les risques relatifs au déficit de financement des obligations liées aux avantages du personnel dans les documents relatifs à l'évaluation actuarielle et à la situation financière de l'Organisation soumis au Comité financier ainsi que dans les <i>Éléments destinés à améliorer la situation financière, la trésorerie et les réserves de la FAO</i>, présentés avec la proposition de Programme de travail et de budget 2020-2021.</p> <p>Dans le contexte de l'appel d'offres en cours concernant l'assurance maladie, qui devrait se conclure fin septembre 2019, il est prévu d'intégrer des mesures de réduction (de maîtrise) des dépenses dans le contrat d'assurance, lequel doit prendre effet au 1^{er} janvier 2020, l'objectif étant d'assurer la pérennité du plan d'assurance maladie, ce qui couvre aussi l'AMACS.</p>	<p>Recommandation classée.</p> <p>Ce point a été abordé dans la dernière vérification en date et une nouvelle recommandation a été formulée suite aux informations supplémentaires réunies à cette occasion.</p>
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Contributions volontaires					
2	Procéder à une analyse des provisions et passer les créances irrécouvrables en pertes, s'il y a lieu, compte tenu des procédures définies dans les règles de	2018	CSF	<p>Une demande détaillée concernant la passation des projets déficitaires en pertes est en cours d'examen, conformément aux procédures établies par la règle de gestion financière n° 202.10.7.1.</p>	<p>En bonne voie.</p> <p>Nous prenons acte des premières mesures mises en œuvre pour passer les</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	gestion financière de l'Organisation n° 202.611, sur les projets en déficit, et 202.10.7.1, sur le niveau de compétence requis pour passer en pertes des créances devenues irrécouvrables. (Paragraphe 43)				projets déficitaires en pertes. Nous continuerons de suivre l'exécution de cette recommandation.
Exécution financière du Programme de coopération technique (PCT)					
3	Améliorer encore l'exécution du PCT en effectuant un examen des processus et procédures qui s'y rapportent afin de déterminer les causes profondes des retards de mise en œuvre et d'y porter remède. (Paragraphe 51)	2018	Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique (PS)	En février 2019, la Direction a publié des politiques et des procédures révisées concernant le PCT. Les simplifications ainsi introduites réduiront considérablement le temps nécessaire pour répondre aux demandes d'aide. En outre, des approbations rapides au titre d'une allocation biennale entraîneront un acheminement accéléré des ressources. D'autres améliorations sont apportées dans le cadre de la vérification en cours du cycle des projets, de mesures ponctuelles de simplification des procédures et d'une initiative de l'Organisation visant à remplacer le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain.	Mise en œuvre terminée. Nous nous félicitons de la publication de politiques et de procédures révisées concernant le PCT, qui permettent de réduire les délais de mise en œuvre. Nous prenons acte également des initiatives prises par la Direction pour rechercher les améliorations possibles dans le cadre de la vérification en cours du cycle des projets.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes	
Comptes en attente de régularisation depuis longtemps					
4	<p>Prioriser l'analyse et le nettoyage des comptes créditeurs afin de régler la question des éléments en attente de régularisation depuis longtemps, et envisager l'élaboration d'une politique intégrant tous les cas de dettes anciennes dans le processus de nettoyage périodique, en prenant en compte le calendrier de lettrage et la possibilité de sortir de la comptabilité et/ou d'annuler les dettes non régularisées, après un examen et un suivi adéquats. (Paragraphe 55)</p>	2018	<p>CSF/Centre des services communs (CSC)</p>	<p>Un nettoyage de grande ampleur a été mené en 2018 et un processus de suivi continu a été mis en place. L'opération de nettoyage conduite par le Centre des services communs est dans sa phase finale et sera terminée en décembre 2019.</p> <p>Le Centre examine en permanence les rapports concernant les factures AP non approuvées et le statut de paiement des comptes créditeurs afin de s'assurer que les lignes de ces comptes pour l'exercice en cours ne demeurent pas impayées pendant une durée déraisonnable sans intervention.</p> <p>Une politique sur les dettes en souffrance de longue date sera élaborée par la Division des finances (CSF) et mise en œuvre d'ici au quatrième trimestre 2019.</p>	<p>En bonne voie.</p> <p>Nous prenons note des mesures prises pour régler la question des dettes en souffrance grâce à une opération de nettoyage des comptes menée par le CSC et de l'intention de CSF d'élaborer un projet de politique formalisant cette opération.</p> <p>Nous continuerons de suivre l'avancement de cette opération de nettoyage et de l'élaboration du projet de politique.</p>
5	<p>Poursuivre les travaux amorcés par l'unité fonctionnelle, la Division de l'informatique et Oracle pour prioriser la résolution des erreurs détectées dans le système, des autres problèmes de restitution de données et</p>	2018	<p>Division de l'informatique (CIO)</p>	<p>Pour résoudre ces problèmes, il est nécessaire de mettre à niveau le système mais aussi d'intervenir manuellement.</p> <p>Il a été décidé de procéder comme suit, en coopération avec les unités fonctionnelles de la FAO et avec le fournisseur du système (Oracle):</p>	<p>En bonne voie.</p> <p>Nous prenons acte des actions menées jusqu'à présent par la Direction.</p> <p>Nous continuerons de suivre les interventions mises en œuvre pour corriger les erreurs</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	des éléments en rapprochement, afin de faire en sorte que les rapports générés soient complets, exacts et fiables. (Paragraphe 59)			<ul style="list-style-type: none"> - Appliquer les correctifs nécessaires (au total 74 correctifs recensés). Selon le fournisseur, ces correctifs supprimeront les différences touchant les transactions dans les modules de gestion des achats (PO) et des comptes créditeurs (AP), et les données restituées concorderont dans AP et GL. - Le fournisseur a présenté plusieurs modifications à apporter à l'accord sur le niveau de service. Ces modifications ont été faites. Une autre proposition de modification portant sur l'accord sur le niveau de service pour les comptes créditeurs (AP) est actuellement à l'essai. - Conformément aux préconisations du fournisseur, les données sont rapprochées temporairement au moyen de corrections de données génériques (GDF); à défaut, des pièces de journal sont émises manuellement. - Les conditions actualisées de l'accord sur le niveau de service seront réexaminées fin mai avec le fournisseur, afin de vérifier que toutes les questions sont bien prises en compte et de traiter tous les problèmes en suspens. 	recensées dans le système.
Centre des services communs					
6	Prendre les mesures qui s'imposent pour renforcer l'efficacité et l'efficacité des contrôles de gestion au sein des processus fonctionnels du Centre des services communs et pour améliorer le respect des politiques, règlements et règles en vigueur dans les	2018	CSC/Service des contrats et achats (CSDA)	1) Concernant les contrôles portant sur les actifs, de nouvelles procédures renforcées et des accords sur le niveau de service ont été mis en place et menés à bonne fin le 30 novembre 2018. L'accord de niveau de service demande que toutes les opérations soient traitées dans les cinq jours suivant leur réception, et les achats d'actifs sont étroitement et régulièrement surveillés et font l'objet d'un examen lors des clôtures mensuelles du système comptable auxiliaire de gestion des immobilisations.	<p>Mise en œuvre terminée.</p> <p>Nous saluons les initiatives importantes prises par la Direction pour améliorer les contrôles au sein des processus opérationnels du CSC.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	domaines dans lesquels des insuffisances ont été relevées. (Paragraphe 63)		<p>2) Les bureaux ont été informés de la date limite d'envoi des vérifications physiques d'actifs, fixée au 31 octobre 2018, et ont été invités à nommer des coordonnateurs responsables des immobilisations, qui seront formés à toutes les préconisations concernant ce type d'actifs (démarrage prévu en septembre, ce qui laisse un délai avant les vérifications physiques d'actifs).</p> <p>3) Les vérifications physiques d'actifs sont désormais étroitement surveillées et soumises à une procédure de transmission au niveau supérieur qui permet d'informer le Représentant de la FAO ou le directeur de division des besoins et de l'état d'avancement de ces vérifications. Le fait de ne pas réaliser de vérification physique des actifs entraîne une première remontée d'information au directeur de la Division des finances, puis une deuxième au Sous-Directeur général chargé du Département des services internes et enfin une troisième au Directeur général adjoint (Opérations).</p> <p>4) Un consultant a été recruté pour rédiger un projet de politique de gestion des fournisseurs qui définira les rôles et responsabilités des différentes unités dans ce domaine (AOM-FAO-SSC-03 – 9. a et b assignés au CSDA).</p> <p>5) Concernant la liquidation des avances, la FAO a déployé un nouvel outil de gestion des indemnités pour frais d'études, qui impose désormais la liquidation de toutes les avances, conformément à la politique en la matière. Cet outil a été déployé en février 2018.</p> <p>6) Le CSC a également mis en place un suivi de l'exécution de l'accord sur le niveau de service, qui fait l'objet d'une publication mensuelle sur le site intranet du</p>	Nous continuerons de suivre l'élaboration de la politique de gestion des fournisseurs lors de la prochaine visite de vérification au CSC.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
				Centre montrant que toutes les demandes ont été traitées dans le respect de l'accord de niveau de service depuis janvier 2017.	
7	Actualiser les sections indiquées du Manuel, les guides pratiques et les procédures internes, et notamment tenir à jour la documentation de tous les processus administratifs confiés au CSC, de façon à rendre compte des traitements tels que le Centre les exécute effectivement, à l'aide d'un diagramme des opérations, comme un e-Guide ou équivalent. (Paragraphe 68)	2018	CSC	Des guides pratiques sur les actifs (<i>How to</i>) ont été inclus dans le Manuel.	Mise en œuvre terminée. Nous accueillons favorablement l'inclusion dans le Manuel de guides pratiques sur les actifs, qui décrivent les opérations de gestion.
8	Accélérer le transfert des responsabilités liées à des fonctions et processus de gestion des immobilisations concordant avec la pratique actuelle et l'accord de niveau de service conclu entre la Division des finances et le CSC, afin de parvenir à une gouvernance, une	2018	CSC	Le transfert des fonctions de gestion des immobilisations s'est achevé fin novembre 2017, avec la définition et la publication sur le site web interne du CSC de tous les accords de niveau de service, qui délimitaient clairement les obligations redditionnelles du responsable des processus de mise en œuvre (le CSC) et du responsable des politiques (Division des finances).	Mise en œuvre terminée. Nous sommes satisfaits des mesures prises pour définir pleinement les responsabilités relatives aux fonctions de gestion des immobilisations (alignées sur les fonctions existantes du

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	reddition de compte et une responsabilité définies et transparentes en matière d'immobilisations. (Paragraphe 69)				CSC) entre le CSC et la Division des finances.
9	Lancer une opération d'évaluation rigoureuse des risques au niveau des unités fonctionnelles du CSC en coordination avec le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, qui est chargé d'assister les bureaux de la FAO dans la compréhension et l'application des bonnes pratiques de gestion des risques. (Paragraphe 72)	2018	CSC	La Direction partage l'avis du Commissaire aux comptes sur l'importance d'une évaluation formelle des risques à tous les niveaux de l'Organisation. L'évaluation des risques sera mise en œuvre en deux phases, et commencera par les bureaux régionaux et les grandes directions du Siège [Directeur général adjoint (Opérations), Directeur général adjoint (Programmes), Directeur général adjoint (climat et ressources naturelles) et Département du développement économique et social] en 2018. La mise en œuvre complète au niveau des bureaux et divisions du Siège et des bureaux de représentant est prévue pour 2019. Cette approche graduelle vise à permettre de soigner la qualité du processus et d'accompagner le déploiement des nouvelles préconisations par un soutien complet des systèmes et un renforcement des capacités. À l'intérieur du CSC, l'évaluation des risques est traitée au cours des réunions de gestion et les risques identifiés sont inscrits dans le registre des risques du CSC pour être examinés et actualisés si le besoin s'en fait sentir.	Mise en œuvre terminée. Nous nous réjouissons que l'évaluation officielle des risques ait déjà été réalisée au sein du CSC au niveau fonctionnel. Nous continuerons de suivre l'avancement de cette évaluation lors de la prochaine visite de vérification au CSC.
Questions relatives à la gouvernance					
Déclaration relative au contrôle interne					
10	Améliorer la description des composantes du cadre de contrôle interne de	2018	Bureau de la stratégie, de la planification et de	La version révisée du cadre de contrôle interne a été publiée.	Mise en œuvre terminée.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	l'Organisation portant sur l'évaluation des risques et l'information et la communication pour qu'elles correspondent plus étroitement aux principes adoptés dans le cadre COSO et concourent à une communication claire de ces principes de contrôle interne. (Paragraphe 79)		la gestion des ressources (OSP)/Directeur général adjoint (Opérations) (DDO)		Nous saluons les efforts consentis pour réviser le cadre de contrôle interne, mesure qui devrait permettre d'appliquer la recommandation.
11	Améliorer progressivement les directives sur l'établissement des rapports relatifs au contrôle interne, afin d'y intégrer un flux de travaux et une base plus détaillés pour la production de la Déclaration relative au contrôle interne, en mettant à profit l'expérience acquise au cours de cette première année. (Paragraphe 83)	2018	OSP/DDO	Des directives améliorées, telles qu'approuvées par le Bureau du contrôle interne, ont été intégrées dans le processus d'établissement des rapports sur le contrôle interne de 2018.	Mise en œuvre terminée. Nous sommes satisfait des mesures prises pour améliorer les directives sur l'établissement des rapports relatifs au contrôle interne concernant l'émission fiduciaire, en application de la recommandation.
12	Améliorer la production de la Déclaration relative au contrôle interne en	2018	OSP/DDO	D'après les enseignements obtenus dans le cadre du rapport sur les contrôles internes de 2017, les questionnaires sur les contrôles internes ont été	Mise en œuvre terminée.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	documentant le processus de façon formelle, en ajoutant au questionnaire sur les contrôles internes davantage de points spécifiques du contexte opérationnel des bureaux et en mettant en place un mécanisme d'apprentissage rigoureux. (Paragraphe 87)			considérablement révisés et adaptés, en fonction des catégories des bureaux, dans le but de mieux refléter les exigences de ces derniers en matière de contrôle.	Nous saluons les mesures prises par la Direction pour modifier les questionnaires sur les contrôles internes de manière à mieux rendre compte des fonctions des bureaux du Siège et des bureaux décentralisés.
Gestion des voyages					
13	Améliorer le dispositif de planification des voyages en clarifiant et renforçant la politique applicable et les procédures y afférentes, et en faisant en sorte qu'elles soient correctement appuyées par le système de gestion de l'information et par un mécanisme de surveillance et de suivi efficace, afin d'obtenir un meilleur exercice des responsabilités, d'améliorer les contrôles	2018	CSF	Une politique imposant l'achat de billets au moins 15 jours avant un voyage a été établie en décembre 2018 et est entrée en vigueur le 1 ^{er} février 2019. Trois tableaux de bord permettant de suivre les voyages locaux et internationaux ont été mis en place en 2018-2019.	Mise en œuvre terminée. Nous saluons l'introduction de la circulaire administrative sur la planification des voyages et la mise en place des tableaux de bord relatifs aux voyages, qui, selon la Direction, devraient améliorer les modalités de déplacement.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	visant le rapport coût-efficacité et de parvenir à une conformité totale. (Paragraphe 94)				
14	Envisager l'utilisation de la classe économique «premium», en prenant en considération la réduction des dépenses et l'engagement de l'Organisation en faveur d'une gestion durable des voyages; et élaborer un plan par étapes d'adoption de la règle relative aux escales en 2018. (Paragraphe 101)	2018	CSF	La faisabilité du recours à la classe économique «premium» a été évaluée par un expert externe des questions relatives aux voyages. Celui-ci conclut que l'utilisation régulière de la classe économique «premium» en lieu et place de la classe affaires n'est pas une solution réaliste et qu'il n'est pas dans l'intérêt de l'Organisation de la mettre en œuvre. L'Organisation ne procédera donc pas à ce changement dans sa politique en matière de voyages. Une proposition d'évolution de la politique en matière d'escales a été élaborée et est en cours d'examen et d'autorisation internes.	<p>Recommandation classée.</p> <p>Nous prenons note de la décision de la Direction de ne pas mettre en œuvre la recommandation relative à l'utilisation de la classe économique «premium» pour les voyages en avion.</p> <p>Nous continuerons toutefois de suivre la proposition de politique en matière d'escales.</p>
15	Réaliser un examen complet des politiques de l'Organisation en matière de voyages, le but ultime étant d'en améliorer le contenu et les processus de façon à les rendre cohérentes, à définir clairement quelles sont les responsabilités qui y sont	2018	CSF	Cette recommandation sera prise en compte dans le cadre de la révision en cours du manuel administratif.	<p>En bonne voie.</p> <p>Nous continuerons de suivre les suites données à cette recommandation dans le cadre de la révision du manuel administratif.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	associées et qui a la propriété de ces politiques; à veiller à ce que celles-ci soient correctement suivies et assorties d'un mécanisme de retour d'information; qu'elles soient soutenues par une forte sensibilisation du personnel; et que leur application fasse l'objet d'une surveillance efficace. (Paragraphe 113)				
16	Améliorer les données sur les risques liés aux voyages et l'évaluation de ces risques en clarifiant et précisant le contexte de gestion dans lequel les risques sont identifiés et évalués, et documenter comme il convient les activités destinées à étayer le suivi des risques et les décisions y afférentes. (Paragraphe 118)	2018	CSF	Au sein de la FAO, les risques institutionnels sont gérés au moyen des questionnaires sur les contrôles internes et des plans de prévention de la fraude établis chaque année par l'ensemble des unités de l'Organisation. Afin de préparer la mise en place du plan de prévention de la fraude, une évaluation exhaustive du risque de fraude a été effectuée en 2018. Elle portait sur les risques liés au suivi et à la connaissance des risques potentiels ainsi que sur leur gestion et sur les mesures d'atténuation y relatives. Les bureaux de la FAO s'appuient actuellement sur cette évaluation pour établir leurs plans de prévention de la fraude au moyen d'un outil en ligne interne.	Mise en œuvre terminée. Nous continuerons de surveiller la fiabilité des données liées aux risques relatifs aux voyages ainsi que les résultats de l'évaluation.
Communication des résultats des programmes					
17	Ajouter, dans le flux de travaux du système	2018	OSP	Le module de restitution d'informations du Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme,	Mise en œuvre terminée.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	PIRES, une étape explicitement réservée aux mesures à prendre en cas de rejet de certains résultats, et surveiller étroitement les réalisations communiquées pour garantir l'exhaustivité des informations intégrées dans les futurs examens à mi-parcours. (Paragraphe 126.a)			ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution (PIRES) a été mis à niveau et la notification des motifs de rejet d'un résultat de pays est désormais obligatoire.	Nous saluons la mise à niveau du système PIREs rendant obligatoire la notification des motifs de rejet.
18	Mieux coordonner les examens au niveau régional des résultats des programmes de façon à améliorer la qualité des réalisations communiquées; et identifier et réduire les motifs courants d'exclusion de produits pour prévenir le risque d'inexactitude des résultats des programmes. (Paragraphe 126.b)	2018-2019	OSP	Cette recommandation a été prise en compte à la fois par une amélioration des directives, qui précisent désormais les rôles, responsabilités et critères d'examen de la fonction de Chef de programme régional, et par des changements apportés au module de restitution d'informations du système PIREs, lequel instaure des boucles d'examen et de rétroaction entre les chefs de programme régional, les programmes stratégiques et les bureaux de pays.	Mise en œuvre terminée. Nous sommes satisfait des mesures prises par la Direction pour appliquer cette recommandation, qui ont permis d'améliorer les directives et le module de restitution du système PIREs.
19	Améliorer progressivement le mécanisme de communication des	2018-2019	OSP	La recommandation est mise en œuvre progressivement. L'établissement des rapports de fin d'année 2017 s'est fait dans des délais moins serrés et sur la base d'instructions améliorées. Par ailleurs, des relations	Mise en œuvre terminée. Nous nous félicitons des mesures prises par la

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	<p>résultats à mi-parcours de l'Organisation en optimisant le calendrier d'examen; en développant les capacités de suivi des cadres; en renforçant les compétences régionales de l'Organisation en matière de suivi et d'évaluation; et en réservant une place à l'apprentissage organisationnel dans les examens à mi-parcours successifs, afin d'encourager la transparence dans la communication des résultats et une coordination propre à améliorer globalement l'établissement des rapports. (Paragraphe 131)</p>			<p>étroites entretenues avec les parties prenantes durant tout le processus de planification des travaux pour 2018-2019 ont posé les bases d'une meilleure communication d'informations en référence aux résultats de cet exercice biennal. Le Rapport sur l'exécution du Programme 2016-2017 et l'établissement du plan de travail 2018-2019 ont tous deux permis de tirer des enseignements de ces expériences.</p> <p>La procédure d'établissement des rapports de fin d'année 2018 a encore été simplifiée et renforcée grâce à une amélioration des directives et à un meilleur recueil des informations dans le système PIRES.</p> <p>Le document intitulé «Examen à mi-parcours – Rapport de synthèse 2018» a été bien accueilli par le Conseil à sa cent soixante et unième session, lequel a salué dans ce document un outil essentiel à la reddition de comptes et un modèle de mise en lumière des enseignements à tirer.</p>	<p>Direction pour mettre en œuvre cette recommandation, qui ont abouti à la simplification et à l'amélioration de la procédure d'établissement des rapports de fin d'année 2018 et à la publication du document intitulé «Examen à mi-parcours – Rapport de synthèse 2018».</p>
Fonctionnement de bureaux de représentant					
Exécution du PCT					
20	<p>Veiller à l'efficacité et à l'efficacité d'ensemble de l'exécution des projets du PCT, au moyen de mécanismes permettant de</p>	2018	<p>Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique (PS)</p>	<p>Le réexamen des politiques et procédures du PCT mentionné dans la réponse à la recommandation 3 ci-dessus comprendra des mesures destinées à améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'exécution en traitant les facteurs qui sont sous le contrôle de la FAO. En</p>	<p>Mise en œuvre terminée.</p> <p>Nous saluons la publication des</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	gérer de manière appropriée les événements ou les circonstances, ainsi qu'au bon exercice des responsabilités 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 137)			particulier, les exigences en matière de mise en œuvre des projets ont été revues afin d'améliorer les délais de démarrage. Les ajustements nécessaires ont également été apportés aux procédures du PCT afin d'accélérer la clôture des projets. Le PCT étant totalement intégré dans le cycle des projets de la FAO, il bénéficiera également des mesures prises à l'échelle de l'Organisation.	politiques et procédures du PCT qui, selon la Direction, devraient améliorer l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre du PCT.
Exécution des projets financés par des fonds fiduciaires					
21	S'assurer de l'efficacité et de l'efficacité de l'exécution des projets, par la gestion des facteurs et des responsabilités de projet qui jouent sur le respect des délais, le niveau d'exécution et la fiabilité des informations relatives aux projets financés par des fonds fiduciaires. (Paragraphe 141)	2018	PS	Les retards dans l'exécution des projets ont une incidence sur le montant des ressources que la FAO doit mobiliser et lui font courir des risques tant d'un point de vue financier que sur le plan de la réputation. PSDQ (Suivi et contrôle de qualité) assure un suivi hebdomadaire et mensuel du portefeuille de projets financés par des donateurs et de projets du PCT. La direction de la FAO reçoit les points mensuels, tandis que les fonctionnaires principaux chargés des programmes de terrain et les points de contact des différents départements du Siège sont destinataires des points hebdomadaires. Les projets sont suivis sur un certain nombre d'aspects (faible niveau d'exécution, dépassement des dépenses, rapport final en instance, clôture en instance) et l'équipe surveille les suites données avec les fonctionnaires principaux chargés des	En bonne voie. Nous continuerons de suivre la mise en œuvre du système de gestion des projets, PROMYS.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
				<p>programmes de terrain dans les régions et/ou avec les responsables du budget afin de s'assurer qu'un appui est disponible pour traiter les questions épineuses et sensibiliser à la nécessité d'une action rapide en cas de problème. En 2019, on a noté que les personnes responsables de projets prenaient les choses en main et que le nombre total de projets nécessitant une intervention du responsable du budget avait baissé.</p> <p>Le système de gestion de projets PROMYS est en cours de conception. L'initiative a démarré en juin 2019. Le système devrait permettre d'apporter des réponses adaptées aux réalités actuelles, afin d'améliorer la façon dont la FAO gère ses projets, de l'idée de départ à la clôture définitive.</p>	
Information des donateurs					
22	<p>Veiller à transmettre sans retard des informations fiables et pertinentes aux donateurs grâce à des activités de contrôle et de surveillance continues qui imposent et appuient l'exercice des responsabilités en matière d'information des donateurs. (Paragraphe 145.a)</p>	2018	PS/CSF	<p>Les rapports périodiques et les rapports de fin de projet sont des composantes essentielles des activités de liaison avec les partenaires fournisseurs de ressources et ont été renforcés en 2017. Le cycle des projets comprend les formats de rapports normalisés et décrit la portée et l'objet principal de ces derniers, ainsi que les outils d'assurance qualité disponibles dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS), et le rapport de fin de projet reprend l'accord relatif au cadre logique, accompagné de feuilles de résultats sur la pertinence, les réalisations, la mise en œuvre et la durabilité.</p> <p>Depuis la vérification, la Division relations et mobilisation des ressources a renforcé ses directives internes relatives à la présentation en temps voulu de</p>	<p>Mise en œuvre terminée.</p> <p>Nous nous félicitons des mesures importantes prises par la Direction, que ce soit en étoffant les directives internes, en menant des activités de renforcement des capacités ou en améliorant le système de suivi, afin de permettre la transmission dans les délais impartis de</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
				<p>rapports fiables et pertinents aux donateurs. Ces directives permettront de s'assurer que l'ensemble des descriptifs de projet et accords de financement concernés mentionnent clairement les responsabilités requises, les dates butoir et les coûts d'établissement des rapports, dans des termes normalisés.</p> <p>Des activités de renforcement des capacités, notamment des webinaires de formation à l'établissement de rapports pour l'Organisation et les donateurs, ont été menées début 2019 à l'intention de l'ensemble des bureaux décentralisés et du Siège de la FAO.</p> <p>Pour améliorer le système de suivi, le Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique collabore étroitement aussi avec le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, les responsables du budget et les autres parties intéressées pour créer une nouvelle plateforme informatique au sein de la FAO (à partir des enseignements tirés du FPMIS actuel), afin de pouvoir a) intégrer de nouvelles données pour répondre plus exactement aux nouvelles exigences des partenaires fournisseurs de ressources concernant l'établissement des rapports; et b) recourir à un système de suivi informatisé et à des contrôles plus stricts de la publication des rapports, puis des clôtures de projets.</p>	rapports fiables aux donateurs.
23	Intégrer dans les accords de financement, avec le concours des partenaires de financement, des dispositions détaillant les	2018	PS/CSF	Des dispositions relatives à l'utilisation des soldes de fonds et des intérêts figurent dans tous les accords de contribution. En outre, depuis 2016, tous les nouveaux accords-cadres comprennent ce type de dispositions.	<p>Mise en œuvre terminée.</p> <p>Nous continuerons de surveiller la bonne</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	prescriptions en matière de soldes de fonds, de facturation de dépenses au fonds et d'utilisation des intérêts créditeurs. (Paragraphe 145.b)				gestion des soldes de fonds et des intérêts.
Achats de biens et de services					
24	Renforcer la surveillance de la façon dont les responsabilités en matière d'achats sont exercées par toutes les parties concernées pour faire en sorte que les résultats du processus d'achat de l'Organisation soient créateurs de valeur. (Paragraphe 149)	2018	CSDA	<p>- Planification des achats. Des directives et des modèles concernant la planification des achats ont été mis au point et publiés dans le Guide administratif de la FAO. Un espace de travail est en cours d'élaboration et tous les bureaux seront tenus de téléverser leurs plans d'achats respectifs dans cet espace. Le CSC s'assurera du respect de cette disposition.</p> <p>- Surveillance et suivi de l'exécution des achats. Des fonctionnaires internationaux chargés des achats seront déployés dans les bureaux régionaux et dans certains bureaux sous-régionaux dans le cadre de la nouvelle stratégie en matière d'achats, avec la présentation de la nouvelle section 502 du Manuel (attendue en juin-juillet 2019). Ces fonctionnaires fourniront des indications et un soutien, assureront un contrôle et renforceront les capacités des bureaux de pays de leurs régions/sous-régions respectives.</p> <p>- Renforcement des capacités. De nouveaux cours de formation (électroniques) en matière d'achats sont en train d'être établis sous leur forme définitive et seront mis en place avec la nouvelle section 502 du Manuel. Ces cours seront obligatoires pour tous les membres du personnel qui participent aux processus d'achat. La</p>	<p>Mise en œuvre terminée.</p> <p>Nous sommes satisfaits des mesures prises par la Direction pour promouvoir efficacement l'exercice des responsabilités en matière d'achats.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
				validation de ces formations sera une condition préalable pour accéder au module achat-paiement du GRMS.	
Gestion des ressources humaines					
25	Renforcer les activités de surveillance des principales politiques afférentes aux procédures de sélection, à l'évaluation des résultats, et à l'enregistrement et la justification des activités, pour profiter pleinement des avantages de ces aspects de la gestion des ressources humaines et intervenir préventivement en cas de souci. (Paragraphe 153)	2018	OHR	<p>L'Organisation a appliqué les politiques révisées portant sur les procédures de gestion des ressources humaines en matière de sélection, d'évaluation des résultats et d'enregistrement des justifications, en particulier dans les bureaux décentralisés.</p> <p>Elle a en outre mis en œuvre les fonctionnalités de la nouvelle plateforme de recrutement, Taleo, afin de renforcer les activités de surveillance de ces processus clés en matière de ressources humaines.</p> <p>Depuis novembre 2017, la publication de tous les avis de vacance de poste et les processus de sélection y afférents s'effectuent au moyen cette plateforme institutionnelle (Taleo); il n'y a donc plus d'opérations effectuées hors connexion, ce qui permet d'économiser du temps, de renforcer la transparence et de disposer d'enregistrements plus structurés de chaque étape. Les employés de la FAO ont été formés à l'aide d'ateliers et d'outils en ligne sur tous les lieux d'affectation.</p> <p>Depuis septembre 2018, l'évaluation des résultats des ressources humaines hors personnel est effectuée via Taleo, ce qui renforce le contrôle de cette tâche importante. Des fonctionnalités avancées de Taleo permettent en outre à l'Organisation de mieux contrôler le processus de sélection, ainsi que l'évaluation des résultats des employés, au moyen de rapports spéciaux et</p>	<p>Mise en œuvre terminée.</p> <p>Nous sommes satisfaits des mesures prises par la Direction pour améliorer le suivi de la conformité avec les principales politiques en matière de ressources humaines.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
				d'un accès en ligne à tous les documents nécessaires (rapport joint en guise d'exemple).	
Gestion de la trésorerie					
26	Renforcer la surveillance et la supervision des procédures afférentes à la trésorerie afin de s'assurer que les responsabilités sont exercées, garantissant la qualité des garde-fous et l'efficacité de l'utilisation des ressources. (Paragraphe 157)	2018	CSF	La Division des finances contrôle la gestion de la trésorerie dans le cadre de ses rapports par pays sur les risques financiers. Presque tous les bureaux de pays ont fait l'objet d'au moins une évaluation (un exemple récent est fourni en pièce jointe). Tous les rapports par pays sur les risques financiers sont disponibles sur le Réseau d'information des bureaux de pays (COIN) ou sur demande auprès de la Division des finances. En outre, l'adéquation des procédures de gestion de la trésorerie est évaluée tous les ans au moyen des questionnaires sur les contrôles internes des bureaux décentralisés, lesquels sont disponibles à la consultation.	Mise en œuvre terminée. Nous continuerons de suivre les résultats des évaluations annuelles de la gestion de la trésorerie par le truchement des rapports par pays sur les risques financiers et des questionnaires sur les contrôles internes.
Gestion des actifs et des stocks					
27	Assurer une protection correcte et une utilisation efficace des ressources de l'Organisation en veillant au bon déroulement des activités et des procédures et à l'exercice correct des responsabilités afférentes aux actifs et aux stocks grâce à des mécanismes de surveillance améliorés. (Paragraphe 161)	2018	CSF/CSC	Une proposition de projet a été adoptée par le Conseil pour le système de planification des ressources et un financement alloué par le bureau du Dispositif pour les dépenses d'équipement (CapEx). La mise en œuvre du projet va maintenant commencer.	En bonne voie. Nous continuerons de surveiller la mise en œuvre du projet relatif à la gestion des stocks et ses effets sur la protection et l'utilisation appropriée des ressources.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes	
Gestion des voyages					
28	Renforcer les mesures de surveillance visant à garantir l'application correcte des procédures et des responsabilités afférentes aux voyages, de sorte que les politiques et procédures existant dans ce domaine soient respectées et l'exécution des activités améliorée. (Paragraphe 165)	2018	CSF	La Division des finances a établi des tableaux de bord pour les voyages locaux et régionaux en 2018-2019 afin que les bureaux régionaux et nationaux puissent surveiller les déplacements locaux. Ces deux tableaux de bord offrent aux bureaux régionaux et nationaux un panorama complet de toutes les activités liées aux voyages et de toutes les transactions connexes, y compris les avances pour frais de voyage non soldées.	<p>Mise en œuvre terminée.</p> <p>Nous sommes satisfaits des mesures prises par la Direction pour améliorer la surveillance des activités liées aux voyages dans les bureaux de représentant.</p> <p>Nous continuerons à contrôler le respect des politiques et procédures existantes en matière de voyages.</p>
Cas de fraude ou de présomption de fraude					
29	Poursuivre la lutte vigoureuse contre la fraude et la corruption à tous les niveaux de l'Organisation en réagissant promptement à tous les cas signalés et en renforçant les mécanismes déjà instaurés en application de la politique de tolérance zéro de la FAO. (Paragraphe 175)	2018	OIG/DDO/OHR	<p>Le Bureau de l'Inspecteur général va continuer d'intervenir rapidement dans les cas de fraude, lesquels font l'objet d'enquêtes prioritaires. Il s'agit d'une activité permanente, sans date butoir.</p> <p>La FAO a approuvé la Stratégie en matière de lutte contre la fraude et s'emploie activement à exécuter le plan d'action y afférent (2018-2021). Dans ce contexte, un nouvel outil d'élaboration et de suivi des plans de prévention de la fraude dans l'Organisation a été mis en place, ce qui permet à toutes les unités de la FAO de recenser les risques qui leur sont propres, ainsi que les mesures d'atténuation correspondantes. Cet outil facilite</p>	<p>Mise en œuvre terminée.</p> <p>Nous sommes satisfaits des mesures prises par la Direction pour mettre en œuvre la stratégie et le plan d'action en matière de lutte contre la fraude de l'Organisation ainsi que l'introduction d'un outil pour élaborer et</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
			<p>également la surveillance institutionnelle de certains risques clés (par domaine d'activité, par niveau de risque, par emplacement géographique) et le suivi des mesures d'atténuation. Au 13 mai 2019, une centaine de pays étaient dotés d'un nouveau plan de prévention de la fraude (à l'état de projet ou définitif); le déploiement de ces plans dans les unités du Siège est en cours.</p> <p>La FAO a par ailleurs créé un nouveau cours de formation en ligne sur la prévention de la fraude et les autres pratiques de corruption (tous les employés sont tenus de valider la formation d'ici fin 2019). Mi-mai 2019, près de 1 000 employés avaient terminé la formation et 1 200 étaient en train de suivre le cours.</p> <p>La FAO est également en train de mettre au point un cours de formation en ligne relatif à la politique de protection des personnels qui dénoncent des manquements.</p>	surveiller les plans de prévention de la fraude.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
2016 – GESTION DES CONTRÔLES DANS LES PROJETS				
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
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	Si certains ajustements visant à rationaliser et à améliorer les processus peuvent encore être effectués dans FPMIS, les modifications infrastructurelles majeures ne seront plus mises en œuvre dans ce système, mais seront désormais examinées dans le cadre de la nouvelle initiative PROMYS.
<p>Recommandation classée.</p> <p>Étant donné que les améliorations à apporter pour mettre en œuvre la recommandation nécessiteraient des changements importants de la structure de FPMIS, nous examinerons et continuerons de suivre les fonctionnalités du nouveau système proposé pour la gestion de projets, PROMYS, lors de notre prochaine vérification.</p>				
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	2017	OSP	<p>Cet aspect implique de modifier la phase VI du cycle des projets afin de faire apparaître la demande officielle de clôture financière, la clôture financière effective, la date de soumission au donateur et l'ensemble de la documentation connexe.</p> <p>On ne prévoit pas d'apporter ces modifications importantes dans FPMIS pour le moment, puisqu'il a été décidé d'amorcer</p>
<p>Recommandation classée.</p> <p>Étant donné que les améliorations à apporter pour mettre en œuvre la</p>				

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	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)			la recherche d'une meilleure solution de gestion du cycle de vie des projets. Les améliorations de la collecte de données, telles que celles proposées dans la recommandation, seront prises en compte dans le projet PROMYS après examen des besoins des utilisateurs.	recommandation nécessiteraient des changements importants de la structure de FPMIS, nous examinerons et continuerons de suivre les fonctionnalités du nouveau système proposé pour la gestion de projets, PROMYS, lors de notre prochaine vérification.
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	Si certains ajustements visant à rationaliser et à améliorer les processus peuvent encore être effectués dans FPMIS, les modifications infrastructurelles majeures, telles que la refonte recommandée de la matrice de cadre logique et du suivi des plans de travail, ne seront plus mises en œuvre dans FPMIS, mais seront désormais examinées dans le cadre de la nouvelle initiative PROMYS.	Recommandation classée. Étant donné que les améliorations à apporter pour mettre en œuvre la recommandation nécessiteraient des changements importants de la structure de FPMIS, nous examinerons et continuerons de suivre les fonctionnalités du

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
					nouveau système proposé pour la gestion de projets, PROMYS, lors de notre prochaine vérification.
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	Cette analyse est actuellement menée dans le cadre de la phase 1 de l'initiative PROMYS, programmée de septembre à décembre 2019.	En bonne voie. Nous continuerons de surveiller les résultats de la phase 1 de l'initiative PROMYS.
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	2017	PS/OSP/CIO	- Le point c) a été traité en donnant un accès direct au système intégré de gestion à partir du FPMIS pour la génération des rapports de suivi du budget des projets. a) Les besoins d'enregistrement et de restitution de transactions fondés sur les résultats seront examinés dans le cadre de l'initiative PROMYS. b) La Division de l'informatique propose de continuer à utiliser le Système intégré de gestion (SIG) à cet effet en attendant la livraison des outils de l'Initiative d'automatisation de la gestion du cycle des projets (voir point a) ci-dessus).	Recommandation classée. Nous continuerons de surveiller les résultats de l'Initiative PROMYS, qui devrait apporter une réponse aux recommandations.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
<p>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;</p> <p>b) restauration du lien vers les actifs 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</p>			<p>d) Cet aspect entre dans le périmètre de l'initiative PROMYS.</p> <p>Les points a) et d) seront examinés dans le cadre du projet PROMYS et ne seront donc pas pris en compte dans les systèmes FPMIS ou GRMS à ce stade.</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	(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. (Paragraphe 97)				
2016 – GESTION DES RISQUES					
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
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	2017	DDO/OSP	Mise en œuvre terminée. Depuis 2016, l'Organisation a réalisé des progrès considérables dans le renforcement de sa stratégie institutionnelle de gestion du risque, qui est aujourd'hui fermement intégrée dans le Cadre de contrôle interne (publié en 2016, puis actualisé en 2019), et a renforcé en conséquence les outils et processus y relatifs. Le déploiement de la stratégie renforcée d'identification et de surveillance des risques a commencé en 2018, avec la préparation de journaux des risques par les bureaux régionaux et les directeurs généraux adjoints au Siège; ces journaux ont	Mise en œuvre terminée. Nous saluons les initiatives importantes prises par la Direction pour améliorer et renforcer sa gestion du risque.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	<p>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. (Paragraphe 125)</p>		<p>permis d'éclairer l'établissement des rapports sur les contrôles internes de 2018 et la mise à jour du journal des risques de l'Organisation en 2019.</p> <p>Le processus s'est poursuivi en 2019, avec la préparation d'un journal des risques dans chacun des bureaux de la FAO (phase qui devrait se terminer d'ici à fin 2019), qui s'est accompagnée d'un nouveau cours sur le contrôle interne (comprenant une section sur la gestion du risque), d'un programme d'information intensif, de directives détaillées et d'un nouvel outil en ligne (conformément aux mesures recensées dans la Déclaration relative au contrôle interne). Les journaux des risques seront mis à jour de façon régulière dans le cadre du processus de planification et d'établissement des rapports sur les résultats/le budget.</p> <p>Cette progression par étapes est cohérente avec l'adoption progressive d'une approche globale de la gestion du risque et son intégration dans les autres processus.</p> <p>Sur la base de ce qui précède, la recommandation de 2016 est considérée comme étant mise en œuvre; d'autres mesures de renforcement de la stratégie sont intégrées au titre de la Déclaration relative au contrôle interne pour 2018 et 2019 et dans le point sur la recommandation 10 formulée par le Commissaire aux comptes en 2017.</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes	
2015 – VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS					
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
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	PS/Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département de l'appui aux programmes et de la Coopération technique (PSD)	Une nouvelle section (MS702) du Manuel portant sur les projets fondés sur les bons et les transferts monétaires a été mise à l'essai dans divers bureaux de pays et approuvée par les divisions pertinentes. Les adaptations nécessaires des systèmes de la FAO (Système mondial de gestion des ressources [GRMS] et FPMIS) ont également été réalisées. Le 8 mai 2019, la section 702 du Manuel relative aux transferts monétaires a été publiée. La recommandation correspondante a par conséquent été pleinement mise en œuvre.	Mise en œuvre terminée. Nous sommes satisfaits des mesures prises par la Direction pour élaborer, tester et publier une section du Manuel portant sur les projets fondés sur les bons et les transferts monétaires afin de concrétiser cette recommandation.
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
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 agricoles et de	2017	CSF	La Division des finances a établi un nouveau compte parent 5030 «Cash and Financial Assistance» (aide financière et monétaire), ainsi que trois nouveaux codes de compte: 5730 «Unconditional Cash Transfer» (transferts monétaires inconditionnels), 5731 «Conditional Cash Transfer» (transferts monétaires conditionnels) et 5732 «Direct Beneficiary Grants» (aides financières aux bénéficiaires directs).	Mise en œuvre terminée. Nous sommes satisfait des mesures prises par la Direction pour créer de nouveaux codes de compte visant à

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
	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)			La liste de comptes de la page intranet de la Division des finances a été mise à jour, et la Division a publié des descriptions des nouveaux comptes afin d'indiquer comment les utiliser. La nouvelle section 702 du Manuel relative aux transferts monétaires a été publiée le 8 mai 2019 et les nouveaux codes de compte peuvent désormais être utilisés pour traiter les transactions et les budgets dans le GRMS et le FPMIS.	distinguer les transactions effectuées dans le cadre du programme de bons et de transferts monétaires, parallèlement à la publication de la nouvelle section 702 du Manuel.
Module de gestion des voyages (TVL)					
6	Procéder à un examen et à une analyse des problèmes et des limitations mis en évidence qui empêchent d'exploiter pleinement	2016	CSF	Un remaniement de la fonctionnalité de plan de voyage trimestriel constituerait une procédure complexe dans la mesure où cela exigerait sa refonte totale. S'agissant du contrôle des droits d'accès, les seules fonctions d'approbation du module de gestion des voyages du GRMS reviennent au responsable du budget et aux supérieurs	Recommandation classée.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
les fonctionnalités du GRMS liées aux voyages et proposer des solutions. (Paragraphe 51)			hiérarchiques. Cette structure d'approbation découle de celle des modules de gestion PO et HR. La portée de cette recommandation doit être réexaminée.	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes	
2014 – VÉRIFICATION DU SIÈGE					
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
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	Le plan de gestion du changement dans la gestion des ressources humaines sera affiné pour tenir compte de l'orientation stratégique de la nouvelle direction de la FAO, qui a pris ses fonctions le 1 ^{er} août 2019. Le plan actualisé sera mis en œuvre en même temps que la stratégie et le plan d'action en matière de ressources humaines qui doivent être formulés pour 2020-2021.	En bonne voie. Nous sommes satisfaits des mesures prises par la Direction pour élaborer un plan de gestion du changement à jour. Nous continuerons à surveiller la mise en œuvre de ce plan actualisé suivant la formulation de la nouvelle stratégie et du nouveau plan d'action en matière de ressources humaines.
Gestion de la performance					
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	À la suite de l'enquête menée auprès du personnel et de l'examen de la qualité du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) réalisé en 2018, des mesures ont été mises en place pour améliorer encore le système. Des formations supplémentaires destinées au personnel et aux responsables sont en cours d'élaboration. Elles comprennent une vidéo consacrée à l'établissement d'objectifs de performance précis (diffusée au cours du premier trimestre 2019) et deux cours de formation en ligne visant à apporter des éclaircissements sur le processus du PEMS et sur les échanges de retours d'information (prévus pour le troisième trimestre de 2019).	Mise en œuvre terminée. Nous félicitons la Direction pour la réalisation de l'enquête auprès du personnel et de l'examen de la qualité du PEMS ainsi que pour les formations prévues à cet égard destinées au personnel et aux responsables. Nous continuerons de surveiller la mise en place de ces initiatives et le résultat des formations destinées aux membres du personnel et aux responsables.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
			<p>Un calendrier annuel fixe de toutes les phases du PEMS est entré en vigueur à partir de l'exercice de planification du PEMS pour 2019, le 1^{er} décembre 2018. Dans le cadre du processus multi-évaluateurs, les responsables peuvent désormais sélectionner jusqu'à trois rapports directs pour communiquer des retours d'information en fin d'année, en plus des autres options du processus. L'Organisation a par ailleurs renforcé le processus et la politique relatifs au PEMS au moyen de webinaires organisés avec les coordonnateurs du PEMS. De plus, une liste de vérification destinée aux responsables a été créée pour orienter le traitement des mauvais résultats. Un guide plus détaillé sur ce thème est en cours d'élaboration.</p> <p>Le Bureau des ressources humaines continue de surveiller le respect et l'application du système d'évaluation de la performance défini dans le PEMS. À cet égard, le Bureau a communiqué à la direction de haut niveau un rapport sur le taux de conformité de 2018 (97 pour cent) et sur les notations globales de la performance.</p> <p>Pour poursuivre l'amélioration de la conformité et de l'évaluation de la gestion de la performance, l'Organisation a automatisé le processus d'évaluation de la performance pendant la période probatoire,</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
				à compter du 1 ^{er} avril 2019, dans le module en ligne de gestion de la performance you@fao. Des réunions d'information sont organisées à l'intention des membres du personnel et des responsables.	
Contrôle interne					
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
IPSAS – Enseignements à tirer et 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	Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département des services internes (CSD)/CSF	Le rapport sur la concrétisation des avantages liés aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) a été présenté au Comité de vérification de la FAO. Ce rapport sera également communiqué aux autres parties concernées, notamment par le truchement du Conseil pour le système de planification des ressources.	Mise en œuvre terminée. Nous saluons l'achèvement du rapport sur la concrétisation des avantages liés aux normes IPSAS, qui a été communiqué au Comité de vérification de la FAO et sera transmis à d'autres parties prenantes.
Gestion de la performance					
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	Un nouveau module de formation a été mis en ligne afin d'appuyer l'établissement d'objectifs bien définis dans le plan de travail du PEMS. Cette vidéo renforce les liens entre le plan de travail du PEMS, les compétences et les objectifs de perfectionnement, et met l'accent sur l'importance des objectifs de perfectionnement à l'appui de l'amélioration continue et de l'évolution de la carrière. La vidéo informe également sur la manière d'établir un plan d'apprentissage qui tienne compte des	Mise en œuvre terminée. Nous sommes satisfaits des mesures prises par la Direction pour publier une formation en ligne consacrée à l'établissement d'objectifs bien définis dans le PEMS. La communication des rappels essentiels a permis de réaliser pleinement la recommandation. Nous continuerons de suivre les résultats des mesures prises pour appliquer cette recommandation.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
				<p>atouts, des lacunes et des objectifs professionnels de chacun.</p> <p>Dans le cadre de la communication au sujet des rappels essentiels liés à la planification du PEMS pour 2019, le Bureau des ressources humaines a souligné combien il importait de déterminer des possibilités d'évolution et de les inclure au plan d'apprentissage pour permettre au personnel de se perfectionner et d'élargir ses perspectives professionnelles.</p>	
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	<p>Le Bureau des ressources humaines a reçu 21 réponses concernant les pratiques d'évaluation de la formation à travers le réseau des cadres responsables de la formation. Les bonnes pratiques ont été étudiées et des mesures ont été prises pour évaluer l'efficacité des programmes de formation internes de la FAO depuis septembre 2018.</p> <p>Il s'agit notamment d'analyser les besoins d'apprentissage (avant la formation) et de personnaliser les contenus en fonction de ces besoins, de réaliser une évaluation immédiatement après les cours afin de mesurer la «réaction» et l'«apprentissage» (d'après les niveaux 1 et 2 du modèle de Kirkpatrick) et d'évaluer, au moyen d'un questionnaire en ligne, l'impact six mois après les cours, afin de mesurer le</p>	<p>Mise en œuvre terminée.</p> <p>Nous sommes satisfaits des mesures prises par la Direction pour mesurer l'efficacité de ses programmes d'apprentissage.</p> <p>Nous continuerons de suivre les mesures prises pour donner suite à cette recommandation.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
				«comportement» (niveau 3, qui correspond au degré d'application de ce qui a été appris une fois que les participants ont repris leur travail). Les résultats serviront à apporter des modifications aux programmes de formation, selon que de besoin, pour en améliorer l'efficacité globale.	
Division des urgences et de la résilience (PSE)					
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	Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique (PS)	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). La Circulaire du Directeur général 2013/32 sur les protocoles d'intervention pour les urgences de niveau 3 a été révisée dans le cadre d'une vaste consultation des bureaux décentralisés de la FAO et des divisions du Siège. La circulaire révisée cherche aussi à améliorer encore les interventions de la FAO dans les situations d'urgences en introduisant une déclaration et des protocoles d'intervention au niveau régional. La publication de la version définitive de la circulaire était suspendue aux résultats des débats en cours au sein du Comité permanent interorganisations. À la réunion	En bonne voie. Nous prenons note de la décision du Comité permanent interorganisations de confier au Coordonnateur des secours d'urgence la direction de la mise au point définitive du protocole du système d'activation des interventions humanitaires en situation d'urgence. Nous continuerons de suivre la pleine mise en œuvre de cette recommandation.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
			<p>des principaux cadres, qui s'est tenue en mai 2019, le Comité permanent interorganisations a décidé que le Coordonnateur des secours d'urgence dirigerait la mise au point définitive du protocole du système d'activation des interventions humanitaires en situation d'urgence, en prenant en considération la nécessité de poursuivre les interventions majeures et les niveaux élevés de financement des crises prolongées les plus graves.</p> <p>Pour l'instant, la section «Planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence» du Guide administratif de la FAO fournit aux bureaux de pays les indications nécessaires pour préparer les crises et intervenir, le cas échéant.</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaire du Commissaire aux comptes
EXERCICE BIENNAL 2012-2013 – VÉRIFICATION DU SIÈGE				
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
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	Le rapport a été achevé, approuvé par toutes les parties intéressées et communiqué aux vérificateurs.
<p>Mise en œuvre terminée.</p> <p>Nous sommes satisfaits des mesures prises par la Direction pour évaluer et documenter les avantages concrétisés grâce au GRMS.</p>				