



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  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## COMITÉ FINANCIER

**Cent soixante et unième session**

**Rome, 16-20 mai 2016**

**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](http://www.fao.org).*



mq346

### 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 soixantième session (novembre 2015), et comprend désormais la réponse de la Direction aux recommandations formulées dans le rapport détaillé de 2014.

### 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 <sup>1</sup>	Classées depuis la présentation du précédent rapport	En suspens à la date du présent rapport
Rapport détaillé 2008-2009 <sup>2</sup>	27	5	3	2
Rapport détaillé 2010-2011	69	6	6	0
Rapport détaillé 2012-2013	57	39	10	29
Rapport détaillé 2014	26	26	5	21

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. En outre, ce tableau comprend désormais la réponse de la Direction aux recommandations contenues dans le rapport détaillé de 2014.

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.

---

<sup>1</sup> FC 157/14.

<sup>2</sup> Les recommandations contenues dans le rapport détaillé 2008-2009 englobent et prennent en compte les aspects non encore réglés de précédentes recommandations issues de la vérification extérieure des comptes.

## EXERCICE BIENNAL 2014 – VÉRIFICATION DU SIÈGE

## RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
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	L'intégration des différentes fonctions relatives aux ressources humaines (formulation de stratégies et de politiques, planification et exécution) au sein d'un bureau unique, prévue dans le PTB 2015-2016 et approuvée par les membres de la FAO, a permis d'améliorer la coordination et le contrôle de la mise en œuvre concrète des politiques et de la stratégie dans ce domaine, de créer des conditions favorables aux remontées d'informations et de faciliter le regroupement des efforts visant à contrôler et à gérer le changement.	En cours.
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 seront utilisés en premier pour effectuer un examen plus systématique de la qualité des plans de travail PEMS en 2016.	En cours.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
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	En 2015, des travaux préparatoires ont été entrepris pour mettre en place des outils facilitant une planification rigoureuse des effectifs, afin de mettre en œuvre une stratégie de planification qui fait coïncider la main-d'œuvre et les besoins de la FAO pour mieux répondre aux exigences de l'Organisation en matière de production, de services et de réglementation. En 2014, un total de 61 rapports types sur les ressources humaines ont été publiés dans des domaines clés des ressources humaines (parité hommes-femmes et répartition géographique, planification de la relève, etc.) et 10 rapports opérationnels supplémentaires sur la gestion des ressources humaines ont été publiés en 2015. Un document de travail sur la planification des effectifs a également été rédigé pour une plateforme Web consacrée à ce domaine.	En cours.  La validation sera effectuée lorsque le document de travail sur la planification des effectifs aura été achevé.
Programme de coopération technique (PCT)					
15	Continuer à faire en sorte que des directives déterminent précisément les rôles et les responsabilités des responsables du budget et des coordonnateurs du PCT s'agissant des activités ordinaires de suivi des projets; et que ces activités fassent appel à des outils et des techniques permettant d'améliorer le suivi et, partant, la qualité des décisions à tous	2015	TC	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Les responsabilités et les obligations de rendre compte des responsables de budget ont été renforcées et sont en place au niveau de l'Organisation. Le manuel révisé du PCT, publié en 2015, est harmonisé avec le cycle des projets et annexé au guide correspondant. Concernant, en particulier, la responsabilité du suivi, le manuel du PCT (phase 4, mise en œuvre et suivi) définit les</p>	À classer.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
les niveaux (paragraphe 122).			rôles, les responsabilités et les obligations du responsable du budget. L'outil FPMIS dispose d'une fonction intégrée d'aide au responsable du budget/coordonnateur du PCT qui lui permet de s'acquitter de ses tâches de suivi et d'envoyer des alertes automatiques quand une action urgente est nécessaire. En outre, le rapport à haut niveau sur le suivi du Programme de terrain présente un aperçu trimestriel de l'état de la mise en œuvre des projets et de leur clôture nécessitant une action urgente du responsable du budget. Les groupes chargés du Programme de terrain dans les bureaux régionaux (notamment les responsables du PCT) prennent, avec les responsables du budget, des mesures de suivi immédiat dans les cas nécessitant des actions urgentes.	
19 Définir des stratégies de suivi qui favorisent un meilleur contrôle de l'utilisation du budget des projets et un meilleur contrôle global; et veiller à ce que des politiques, des procédures et des outils soient mis en place pour faciliter le suivi dans les régions et à l'échelle de l'Organisation (paragraphe 141).	2015	TC	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Le PCT est entièrement aligné sur le cycle des projets de l'Organisation, et des stratégies, politiques, procédures et outils de suivi s'appliquent mutatis mutandis au programme. Des mécanismes de suivi sont en place pour aider les responsables du budget à gérer efficacement la mise en œuvre des projets. Des rapports standards du PCT sont disponibles dans le système FPMIS et un suivi régulier est effectué par les responsables du PCT aux bureaux régionaux et au Siège. En outre, le rapport à haut niveau sur le suivi du Programme de terrain présente un aperçu trimestriel de l'état de la mise en œuvre des projets nécessitant une action</p>	À classer.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>urgente. Les groupes chargés du Programme de terrain (notamment les responsables du PCT) dans chaque région prennent, avec les responsables du budget, des mesures de suivi immédiat dans les cas nécessitant des actions urgentes. Enfin, des aspects du PCT sont intégrés dans le cours de formation en ligne (en cours d'élaboration) et adressés aux responsables du budget. Un service d'assistance est également disponible avec les responsables du PCT dans les bureaux régionaux et au Siège.</p> <p>La redevabilité des responsables du budget a été renforcée, que ce soit au Siège ou dans les bureaux décentralisés, et un soutien opérationnel et un appui en matière de suivi sont assurés par le Réseau d'appui au programme de terrain (FPSN) aux échelons sous-régionaux et régionaux, tandis que des instruments, des procédures et un suivi d'ensemble institutionnels sont fournis par OSD, CSF et des Groupes chargés de la liaison pour le financement. Les mesures spécifiques prises pour donner suite à cette recommandation sont notamment les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>chaque nouveau responsable du budget dans les bureaux décentralisés est informé de l'existence d'un outil provenant du Réseau d'appui au programme de terrain et mis à disposition dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) pour faciliter le suivi des projets en cours;</li> </ul>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• le mémorandum de désignation du responsable du budget souligne la nécessité de suivre le solde de trésorerie et de procéder sans délai aux appels de fonds nécessaires;</li> <li>• des messages déclenchés automatiquement à partir de FPMIS alertent les responsables du budget lorsqu'un appel de fond est nécessaire, entres autres;</li> <li>• les fonctionnaires sous-régionaux chargés du soutien du programme de terrain (FPSMO) et de son suivi ainsi que le personnel régional chargé des opérations assurent un suivi d'ensemble et informent les responsables du budget en retour sur les mesures à prendre.</li> </ul> <p>Par ailleurs, un nouveau suivi trimestriel de haut niveau, fondé sur un nouvel outil du FPMIS, a été introduit en juillet 2014 pour couvrir les critères financiers, l'établissement de rapports et la clôture des projets. Des rapports trimestriels sont envoyés aux membres régionaux du réseau FPSN pour assurer le suivi avec les responsables de budget, à travers les bureaux sous-régionaux du réseau, et aux unités de coordination des programmes au Siège, pour faire le point avec les responsables de budget affectés à Rome, avec copie aux fonctionnaires de haut niveau concernés. Des activités de renforcement des capacités spécifiques ont commencé en 2015 (cours de formation en ligne</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				pour les responsables du budget et formation individuelle au cycle des projets).	
Contrôle interne					
23	Continuer de déployer des efforts pour mettre en place pendant l'exercice biennal en cours un cadre de contrôle interne robuste, comme prévu, et veiller à ce que celui-ci soit convenablement étayé par des outils et des directives, directement lié au cadre et aux activités de gestion des risques, et intégré dans les dispositions relatives à la responsabilisation qui sont définies dans la Politique en matière de responsabilités (paragraphe 173).	2015	OSP	Une Politique en matière de responsabilités a été promulguée en janvier 2015 au niveau de l'Organisation (voir FC 156/15 et CL 150/4). Le cadre de contrôle interne est actuellement soumis à un examen final de la Direction et sera mis en place au deuxième trimestre de 2016.	En cours.
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	2015	OSP	Le Commissaire aux comptes a recommandé que le cadre de contrôle interne, qui est actuellement soumis à un examen final de la Direction et sera mis en place au deuxième trimestre de 2016, demande aux gestionnaires responsables de fournir des assurances.	En cours.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
	annuels. (paragraphe 179).				
Gestion des risques					
25	Faire en sorte que la gestion des risques soit complètement et clairement intégrée à tous les processus de décision et de travail et prenne appui sur une action accrue de renforcement des capacités et sur des outils de gestion du risque adaptés (paragraphe 196).	2015	OSP	Le principe de gestion des risques est appliqué dans la planification des activités liées aux objectifs fonctionnels et le sera également dans la gestion opérationnelle pour les objectifs stratégiques et les cadres de programmation par pays.	En cours.
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	Des matériels d'information et de formation seront élaborés pour les fonctionnaires de terrain et compléteront le cadre de contrôle interne.	En cours.

## EXERCICE BIENNAL 2014 – VÉRIFICATION DU SIÈGE

## RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
IPSAS : enseignements tirés et concrétisation des avantages					
1	Examiner le processus de mise en œuvre des normes IPSAS et en tirer les enseignements voulus, déterminer les domaines qui doivent encore faire l'objet d'améliorations et voir comment utiliser dans le processus de décision les informations générées par le nouveau cadre d'information financière (paragraphe 46).	2015	CSF	Les enseignements tirés et les domaines d'amélioration recensés pendant la préparation des comptes de 2014 sont pris en compte dès à présent, notamment dans le cadre de la préparation des comptes 2015.	En cours.
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	CSF	Ce travail sera effectué lorsque la première série d'états financiers conformes aux normes IPSAS aura été élaboré.	En cours.
Recrutement des fonctionnaires du cadre organique					
4	Renforcer encore les capacités du Bureau des ressources humaines de manière qu'il puisse bien contrôler le processus de recrutement des fonctionnaires du cadre organique, et	2015	OHR	En 2015, le délai de recrutement des fonctionnaires du cadre organique a été réduit de moitié par rapport à 2014, ce qui démontre que le Bureau des ressources humaines s'efforce d'améliorer l'efficacité et l'efficience du recrutement de ce type	En cours.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
	rappeler aux unités qui recrutent les dispositions en vigueur selon lesquelles, à diplôme et compétences égaux, la préférence doit être donnée aux candidats internes de la FAO ou d'autres organismes des Nations Unies (paragraphe 63).			<p>de personnel. Les effectifs d'OHR seront augmentés afin de prendre en charge les nombreux processus de sélection qui auront lieu dans les prochains mois.</p> <p>L'utilisation accrue du système de recrutement informatisé ainsi qu'un recours plus systématique à des groupes ou des listes de candidats pour toutes les catégories de personnel, du cadre organique ou des services généraux, simplifieront le processus de recrutement et réduiront considérablement les délais.</p>	
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	<p>Une nouvelle politique de gestion de la performance a été adoptée à la fin de juillet 2015. Elle prévoit le renforcement des mécanismes visant à appuyer la formation du personnel. La nouvelle politique et le nouveau système ont été lancés au début de 2016. Ils permettent de définir des catégories plus larges d'objectifs de formation et prévoient des mesures telles que l'apprentissage ou la formation sur le lieu de travail. Des travaux ont commencé en 2016 visant à créer des parcours pédagogiques pour des rôles spécifiques. Ces parcours, qui peuvent être intégrés dans les plans de formation, seront mis en place au cours de l'exercice biennal 2016-2017.</p>	En cours.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Formation et perfectionnement du personnel					
7	Préparer des plans d'apprentissage qui soient fondés sur une analyse des connaissances et des compétences nécessaires au personnel et concevoir et mettre en place des programmes d'apprentissage qui soient clairement liés aux besoins et aux priorités de l'Organisation, afin d'optimiser l'utilisation des fonds de formation du personnel (paragraphe 77).	2015	OHR	Les besoins sont analysés sous plusieurs angles : par le biais de plans de formation individuels dans le cadre du PEMS ; par le biais de plans de formation du personnel dans lesquels les bureaux peuvent fixer les objectifs individuels et collectifs; ainsi qu'en appliquant les recommandations formulées dans les rapports de vérification intérieure des comptes. En conséquence, un certain nombre de programmes sont actuellement en cours d'élaboration afin d'améliorer la capacité opérationnelle du personnel (responsables de projets, cycle des projets, etc.).	En cours.
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	Tous les nouveaux programmes sont conçus pour un public clairement ciblé et, le cas échéant, des données de base sont établies de façon à pouvoir effectuer des évaluations d'impact. On peut citer les exemples suivants:  -pour le cycle des projets, des indicateurs de base peuvent être établis concernant la qualité des projets élaborés et des informations financières;  - pour le programme de gestion axée sur les résultats, une évaluation des besoins a été réalisée, qui servira de référence pour les futures évaluations d'impact des différentes composantes du programme de formation ;  - pour les fonctionnaires de rang intermédiaire, des	En cours.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				enquêtes ont été mises en place pour déterminer si les participants appliquent ce qu'ils ont appris afin de se perfectionner.	
Mobilité du personnel					
9	Améliorer encore la politique en matière de mobilité grâce aux enseignements tirés des programmes de 2014 et 2015 et susciter un véritable engagement de la part des supérieurs hiérarchiques et du personnel afin que cette politique soit plus largement acceptée (paragraphe 90).	2015	OHR	Le premier programme de mobilité à grande échelle mis en œuvre en 2015 comprenait des améliorations par rapport au programme de 2014 et a notamment permis d'« oxygéner » l'Organisation et de la mettre en phase avec sa nature internationale. Le programme de 2016 a incorporé un certain nombre d'enseignements tirés de l'expérience, notamment la nécessité d'améliorer la communication interne de l'Organisation, de renforcer les capacités d'information de l'encadrement et d'accroître la participation des fonctionnaires.	En cours.
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.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Division du Centre d'investissement (TCI)					
12	Veiller à ce que la gestion des risques soit incluse dans la stratégie de soutien aux investissements et à ce que la stratégie, y compris les résultats escomptés, soit mise au point d'ici au 31 décembre 2015 (paragraphe 107).	2015	TC	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>La FAO a élaboré une stratégie en matière de soutien aux investissements dans l'alimentation et l'agriculture qui devrait être examinée et approuvée par la haute direction au premier trimestre 2016. La stratégie comprend un tableau des risques qui a permis à l'Organisation de déterminer neuf risques majeurs qui pourraient l'empêcher d'exécuter avec succès son programme de travail et d'avoir un impact à grande échelle. Des mesures d'atténuation appropriées ont été proposées pour chaque risque.</p>	À classer.
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	<p>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 les Directives opérationnelles sur la préparation et la conduite des interventions d'urgence de niveau 3 (FAO, 2013 b).</p> <p>Le manuel de la FAO sur la préparation et la conduite des interventions d'urgence a été achevé en 2015. Il contient des informations pour aider les bureaux décentralisés à tous les niveaux d'intervention d'urgence et présente les situations les plus courantes déclenchant le processus d'activation/déclaration pour les urgences de niveau 1, 2 et 3 et la façon dont elles doivent être traitées.</p>	<p>En cours.</p> <p>La validation sera effectuée lorsque les protocoles et les lignes directrices auront été achevés.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				Tous les protocoles et directives figurant dans la liste seront examinés et révisés au premier trimestre de 2016, en consultations avec les bureaux décentralisés.	
Programme de coopération technique (PCT)					
14	Affiner les indicateurs de produits quantifiables, en tenant compte de l'engagement prévu quant à l'enveloppe affectée au PCT, et veiller à ce que l'élaboration des indicateurs de performance soit strictement suivie pour rester centrée sur les dimensions définies (paragraphe 117).	2015	TC	À la fin de 2013, les organes directeurs de la FAO ont approuvé des propositions détaillées visant à renforcer le PCT (Document JM 2013.2/2). Ce document proposait - entre autres - de simplifier les procédures du PCT et de les harmoniser avec les procédures du cycle des projets de l'Organisation. Le manuel du PCT a donc été révisé, publié en mars 2015 en annexe au Guide du cycle des projets, et harmonisé avec le cycle des projets de l'Organisation.	En cours.
16	Renforcer le suivi et l'examen du processus d'établissement de rapports de fin de projet et se concerter plus activement avec les bureaux décentralisés pour que les rapports terminaux soient facilement accessibles dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (paragraphe 126).	2015	TC	Une des mesures introduites dans le manuel du PCT publié en 2015 est l'adoption d'un format unique pour les rapports de fin de projets réalisés au titre du PCT ou des fonds fiduciaires. Le nouveau format des rapports de fin de projet prévoit la communication d'information sur les quatre aspects suivants: pertinence, obtention des résultats, mise en œuvre du plan de travail et budget, et durabilité. Les rapports de fin de projet seront téléchargés dans FPMIS et des indicateurs sur ces 4 aspects seront élaborés.  L'Équipe chargée du PCT dans le Département de la coopération technique surveille, dans le cadre de	En cours.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				ses fonctions de contrôle, le processus de préparation des rapports de fin de projet, et examine l'exhaustivité et la qualité des informations qu'ils contiennent.	
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	Ce travail se fera en temps utile et en collaboration avec l'équipe chargée du cycle des projets car le même format est désormais utilisé pour tous les projets de la FAO.	En cours.
18	Conduire une évaluation détaillée des principaux besoins actuels en matière de compétences dans les bureaux décentralisés, notamment pour la gestion des projets du PCT, à l'appui d'une mise en œuvre harmonieuse des dispositions du nouveau manuel du PCT, aligné sur le guide relatif au cycle des projets, et veiller à ce que les résultats attendus de l'initiative se concrétisent (paragraphe 135).	2015	TC	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) a mis des fonds spécifiques à la disposition de l'équipe chargée du cycle des projets pour mener des activités de renforcement des capacités en 2015 dans toutes les régions de la FAO et visant tous les bureaux de pays de l'Organisation. Ces activités sont axées sur le cycle des projets révisé, qui a également été introduit dans le manuel du PCT publié en 2015. Des ateliers ont été organisés à Ankara (SEC), Bangkok (RAP), Harare (SFS et SFE et Afrique occidentale anglophone), Santiago (RLC) et la Barbade (SLM et SLC). D'autres seront organisés dans les régions/bureaux restants d'ici la fin de l'année.</p> <p>Une formation spécifique au manuel du PCT a été</p>	À classer.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				dispensée au Bureau régional pour l'Afrique (RAF) en décembre 2015 par l'équipe du Siège chargée du PCT. Une formation supplémentaire est prévue en 2016. Un outil de formation informatisé est en cours d'élaboration pour le Comité du Programme, y compris le PCT. Toutes ces initiatives devraient renforcer les capacités et les compétences spécifiques des bureaux décentralisés en matière de gestion de projets.	
Suivi de la performance et communication des informations correspondantes					
20	Tenir compte, dans le prochain Rapport sur l'exécution du programme, des autres variables ayant entraîné le dépassement des cibles, afin de donner une explication plus instructive sur l'anomalie, et établir un processus précis de définition des cibles en commençant par les bureaux de pays et les bureaux de pays prioritaires et non prioritaires concernés (paragraphe 153).	2015	OSP	<b>Recommandation classée</b>  Le Rapport sur l'exécution du programme 2014-2015 (C 2015/8) comprend, le cas échéant, des explications concernant le dépassement des cibles fixées. Un processus clair d'établissement des cibles relatives aux produits pour 2016-2017, fondé sur les apports des bureaux de pays, a été mis en place à l'échelle de l'Organisation de juillet à novembre 2015. Les cibles ont été validées par les bureaux régionaux et les équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques. La méthode utilisée et les cibles qui en résultent sont décrites aux paragraphes 17-47 du document Ajustements apportés au PTB 2016-2017 (CL 153/3 6) et à l'annexe Web 6, Cibles et indicateurs relatifs aux produits.	À classer.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
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 des rapports et de validation (paragraphe 158).	2015	OSP	Au dernier trimestre 2015, tel que mentionné dans le Rapport sur l'exécution du programme 2014-2015, OSP a fourni des indications structurées et établi des contacts avec les bureaux de pays par l'intermédiaire des bureaux régionaux et des équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques, récemment constituées, afin de valider les produits et d'élaborer des textes concernant les résultats obtenus à la fin de 2015. Comme il s'agissait du premier exercice biennal au cours duquel l'Organisation mettait en œuvre sa nouvelle approche de l'établissement de rapports, des informations en retour ont été recherchées et des enseignements ont été tirés en vue d'améliorer le processus pendant l'exercice biennal 2016-2017 et pour le prochain PMT/PTB.	En cours.
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	Cette recommandation sera prise en compte durant l'élaboration du Plan à moyen terme 2018-2021, qui aura lieu au cours du deuxième semestre de 2016.	En cours.

## EXERCICE BIENNAL 2012-2013 – VÉRIFICATION DU SIÈGE

## RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Vérification des comptes – Contributions à recevoir					
2	Intensifier les activités de recouvrement des arriérés de contributions de contrepartie en espèces des gouvernements (CCEG) et accélérer la renégociation des accords avec les pays hôtes, puis procéder à des révisions périodiques des contributions afin de tenir compte de l'évolution de la situation économique des pays concernés (paragraphe 43).	2014	CSF/OSD	<p>La Direction poursuit la renégociation des accords avec les pays hôtes, en tenant compte de l'évolution de la situation économique des pays concernés. Des états de contributions ont été publiés afin d'attirer l'attention des gouvernements redevables d'arriérés.</p> <p>Lorsqu'elle se trouvera dans l'impossibilité de récupérer des montants exigibles au titre de dettes courantes ou anciennes, l'Organisation continuera de solliciter de la part du pays hôte une compensation en nature pour les montants non recouverts.</p> <p>En 2015, OSD, en consultation avec CSF, a redoublé d'efforts au cours de cet exercice pour : i) réduire les décalages entre les données de la FAO et la situation sur le terrain ; ii) contacter les gouvernements pour faire le point sur les arriérés et, le cas échéant, négocier des options alternatives pour les régler ; iii) communiquer aux gouvernements le nouveau modèle d'accord avec le pays hôte et recueillir leurs avis avant les soumissions officielles.</p>	<p>En cours.</p> <p>Nous avons pris note des mesures prises par la Direction pour réduire les arriérés de contributions de contrepartie en espèces des gouvernements (CCEG). Nous avons cependant constaté que le montant des CCEG non recouvrées au 31 décembre 2015 n'avait que très peu diminué par rapport à l'exercice financier précédent.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Vérification des comptes – Plans en faveur du personnel et solde des fonds					
5	Rechercher la solution la plus appropriée pour faire face aux obligations non financées restantes 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 permettant de financer la totalité des obligations relatives aux plans en faveur du personnel dans un délai donné (paragraphe 57).	2014	CSF	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.	En cours.  Nous avons constaté que la Direction continue de remédier au déficit de financement des obligations au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service par des discussions en cours sur cette question au sein du Système des Nations Unies, et sur les actions entreprises pour maîtriser les coûts du plan d'assurance médicale actuel.
Centre des services communs					
6	Continuer de mettre en œuvre des mesures destinées à améliorer la qualité et l'exactitude des opérations traitées dans les meilleurs délais, conformément aux politiques et aux règlements définies par l'Organisation (paragraphe 61).	2014	CSS	<b>Recommandation classée</b>  La Direction est d'accord et confirme qu'il faut s'efforcer sans relâche d'améliorer la qualité et la précision dans le traitement des opérations. Les mesures qui ont déjà été mises en œuvre pour donner suite à des recommandations spécifiques sont mentionnées dans le rapport détaillé (en particulier au paragraphe 60) et ces efforts seront poursuivis.	À classer.  D'autres possibilités d'amélioration seront présentées dans le rapport de vérification de fin d'année 2015 du CSC.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Cadre de responsabilités et de contrôle interne					
10	Officialiser le cadre des politiques sur le contrôle interne et mettre au point un mécanisme qui permette de contrôler et d'évaluer l'efficacité globale du système de contrôle interne aux trois niveaux de l'Organisation et de faire rapport à son sujet, afin de renforcer la responsabilisation et la transparence dans toute l'Organisation (paragraphe 86).	2014	OSP	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Cette recommandation est remplacée par la recommandation n° 23 du rapport détaillé de 2014. Nous suggérons de classer cette recommandation et de contrôler la mise en œuvre en assurant le suivi de la recommandation de 2014 la plus récente.</p>	À classer.
Progrès accomplis dans l'application des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).					
12	Traiter les risques associés aux activités en cours, telles que la génération des soldes d'ouverture, les essais à blanc supplémentaires et la prise d'inventaire, pour bien préparer les premiers états financiers conformes aux normes IPSAS (paragraphe 97).	2014	CSF	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Les risques ont été maîtrisés comme en témoigne la publication réussie des états financiers conformes aux normes IPSAS pour 2014.</p>	À classer.
Gestion des achats					
17	Élaborer un plan de mise en œuvre fondé sur les stratégies convenues afin de renforcer les capacités au Siège et sur le terrain, dans le but d'aider le réseau des bureaux	2014	CSA	L'élaboration d'un plan de mise en œuvre de la stratégie d'achats est prévue dans le plan de travail du Service des contrats et achats (CSAP) pour 2016 et sera présentée au nouveau chef des achats pour	<p>En cours.</p> <p>La validation sera effectuée pendant la vérification de 2016.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
	décentralisés et s'assurer que les changements prévus sont effectués avant la fin de l'exercice biennal 2014-2015 (paragraphe 128).			examen.	
18	Améliorer les capacités de planification des achats ainsi que des rapports y afférents aux niveaux pertinents de l'Organisation, notamment: a) en exigeant que l'élaboration des plans d'achat par les responsables de budget figure dans leur accord PEMS (Système de gestion et d'évaluation de la performance); et b) en mettant en service un module de planification de projet dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance (GRMS), qui permettra, dans la mesure du possible, de consolider les plans d'achat (paragraphe 139).	2014	CSA/CIO	Le Service des contrats et achats (CSAP), ADG et CS interpellent les fonctionnaires de haut niveau sur la question mentionnée au point a).  La mise en œuvre du point b) dépendra de la stratégie et des priorités générales concernant le développement futur du GRMS et sera examinée dans ce contexte.	En cours.  La validation sera effectuée dès que la Direction aura communiqué une réponse/action actualisée sur l'exécution du point b).
Système mondial de gestion des ressources (GRMS)					
27	Élaborer un document récapitulatif sur l'exploitation du système GRMS pour s'assurer que toutes les activités d'appui et de maintenance sont gérées correctement et uniformément (paragraphe 193).	2014	CIO	Tous les éléments d'information de ce document ont été recueillis afin d'élaborer une documentation complète sur l'exploitation du système GRMS.	En cours.

## RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Vérification des comptes – Contributions reçues à l'avance					
3	Améliorer les règles en place en ajoutant aux accords avec les donateurs une clause réglant le traitement des soldes de fonds non dépensés et en définissant le délai accordé aux donateurs pour répondre aux demandes d'instructions de remboursement. Concernant les accords déjà conclus, notamment ceux qui autorisent la réaffectation des fonds non dépensés, engager rapidement une concertation/consultation avec les donateurs afin de les inviter à autoriser un transfert des fonds non dépensés à d'autres projets de l'Organisation en lieu et place d'un remboursement (paragraphe 47).	2014	CSF/TC	<p>Solliciter l'autorisation des donateurs pour le virement des soldes non utilisés de projets d'urgence au SFERA est déjà une pratique habituelle.</p> <p>Des discussions systématiques ont eu lieu avec des partenaires fournisseurs de ressources et des dispositions ont été prises chaque fois que possible:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les partenaires fournisseurs de ressources qui étaient prêts à inclure une clause standard sur la mise à disposition finale des soldes positifs l'ont déjà fait;</li> <li>- d'autres ont indiqué qu'ils ne souhaitent pas ajouter de clauses contractuelles contraignantes et qu'ils préféreraient examiner toutes les options envisageables concernant la réallocation finale.</li> </ul>	<p>En cours.</p> <p>La vérification intérimaire de 2015 ayant montré que le problème subsistait, nous avons donc recommandé à CSF d'examiner la possibilité d'inclure dans la lettre qui accompagne le rapport financier final aux donateurs non seulement la demande d'instructions concernant l'utilisation des fonds non dépensés, mais aussi une proposition visant à transférer des soldes de trésorerie inutilisés à d'autres projets de la FAO au lieu de les rembourser, notamment en ce qui concerne les accords de projets existants qui autorisent une réallocation.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
4	Faciliter le remboursement aux donateurs actifs des soldes de fonds non dépensés, faire le point sur les soldes anciens de fonds versés par des donateurs désormais inactifs, qui n'ont pas fourni de réponse ni d'instructions et qui ne demanderont probablement pas de remboursement, et envisager d'annuler la dette correspondante dans les livres une fois les règles appropriées établies (paragraphe 49).	2014	CSF	Le Groupe de liaison du Fonds fiduciaire fait régulièrement le point sur les soldes en attente afin d'en assurer le suivi avec les donateurs et de rappeler à ces derniers qu'ils doivent fournir des instructions. Nous poursuivrons nos efforts pour la mise en œuvre de politiques pertinentes sur les fonds non dépensés, y compris concernant les fonds de donateurs devenus inactifs.	En cours.  À valider au cours de la vérification de fin d'année 2015.
Cadre de responsabilités et de contrôle interne					
11	Prévoir dans le processus d'amélioration du contrôle interne de la FAO la formulation d'un mécanisme permettant aux fonctionnaires de rang supérieur de l'Organisation de communiquer des informations qui donneront au Directeur général, chargé de la responsabilité globale du contrôle interne de l'Organisation, l'assurance que les contrôles internes mis en place au sein de leurs domaines de compétence respectifs fonctionnent de façon efficace. Ce retour d'informations de l'encadrement sera utilisé par le Directeur général pour élaborer une Déclaration sur le	2014	OSP	<b>Recommandation classée</b>  Cette recommandation est remplacée par la recommandation n° 24 du rapport détaillé de 2014. Nous suggérons de classer cette recommandation et de contrôler la mise en œuvre en assurant le suivi de la recommandation de 2014 la plus récente.	À classer.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
	contrôle interne qui sera annexée aux états financiers (paragraphe 91).				
Progrès accomplis dans l'application des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).					
13	Veiller à ce que la formation du personnel aux normes IPSAS soit effectuée en continu et intégrée dans la plateforme eLearning, et faire en sorte que les améliorations des politiques sur la responsabilité concernant les biens soient systématiquement mises en œuvre pour assurer une bonne gestion des actifs (paragraphe 98).	2014	CSF	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>CSF a organisé tout au long de 2014 des sessions de formation virtuelle ou sur place, sur des thèmes divers, y compris la gestion des actifs. Ces activités se sont poursuivies en 2015, les plus notables étant l'organisation d'ateliers de remise à niveau, le lancement de modules de formation informatisés, la mise en place de sessions de formation virtuelle et l'introduction de nouvelles orientations dans le Manuel de la FAO.</p>	À classer.
Gestion des achats					
16	Élaborer un processus de gestion des risques liés aux achats pour renforcer les capacités en la matière, en prévoyant notamment un outil pour aider les bureaux décentralisés à recenser et gérer les risques critiques liés aux achats (paragraphe 119).	2015	CSA/OSP	Le processus de gestion du risque lié aux achats est présenté dans la section du manuel révisé concernant les achats. Cette partie révisée, qui devrait être achevée prochainement, recommande de recenser les risques liés aux achats, d'évaluer leur probabilité et leur impact, et d'élaborer des mesures pour lutter contre les risques en traitant la probabilité de leur occurrence et/ou leur impact potentiel au moyen de la planification, du suivi et d'autres mesures appropriées. L'étude sur les risques liés aux achats réalisée en 2015 a permis de recenser des risques et de prendre des mesures d'atténuation au niveau d'une transaction ou de la	En cours.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				politique relative aux achats. Ces mesures sont actuellement classées par ordre de priorité afin d'être mises en œuvre en 2016.	
20	Élaborer des directives plus claires et plus concrètes concernant le suivi de la performance des accords-cadres, et les appliquer uniformément à tous les fournisseurs afin d'en retirer un maximum d'avantages (paragraphe 153).	2014	CSA	Pour les nouveaux accords-cadres, des procédures opérationnelles standards ont été élaborées, qui donnent des indications sur le suivi d'un accord-cadre spécifique. De nouvelles notes d'orientation ont été préparées pour faciliter l'identification et l'élaboration d'accords-cadres, notamment les meilleures pratiques de partage des accords à long terme des organismes des Nations Unies. De nouveaux rapports de suivi sont utilisés dans l'Unité chargée des contrats pour faciliter le contrôle des coûts et l'examen à la date de clôture. Le suivi et l'examen de la qualité des prestations des fournisseurs prévus dans les accords-cadres seront définis comme prioritaires en vue de l'examen de la gestion des contrats en 2016.	En cours.
23	Adopter une politique définissant les responsabilités en matière de durabilité environnementale dans l'Organisation et formuler un cadre, des politiques et des directives pour les achats écologiques sachant qu'il faudrait au préalable: a) procéder à un examen des pratiques actuelles utilisées au sein du système des Nations Unies afin de choisir les meilleurs exemples; b) fixer des objectifs de durabilité permettant,	2015	CSD/CSA	La FAO a mis en place une a politique visant à définir les responsabilités en matière de durabilité environnementale à l'échelle de l'Organisation, s'agissant notamment des installations, des voyages et des achats, afin de compléter les nouvelles directives relatives à la gestion sociale et environnementale récemment mises en application par NRC, qui visent les programmes et projets mondiaux de l'Organisation.	En cours.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
	dans la mesure du possible, d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix, en notant qu'un certain nombre de fournisseurs améliorent sans cesse leur offre de produits «verts»; c) élaborer une stratégie appropriée de gestion du changement; d) définir les responsabilités dans sa mise en œuvre et son suivi; e) adopter des pratiques de développement durable spécifiques (paragraphe 174).				
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 effectué lorsque la première série d'états financiers conformes aux normes IPSAS aura été élaborée, ce qui représente le dernier volet du programme GRMS.	En cours.
26	Inclure dans les priorités, pour l'exercice biennal en cours, le développement et l'achèvement des modules de traitement des voyages autorisés, des déplacements locaux et des approvisionnements afin de concrétiser tous les avantages du système GRMS (paragraphe 188).	2014	CIO/CSA	La fonctionnalité de traitement des voyages autorisés, qui a été mise en service en 2014, est actuellement utilisée par l'Organisation. Une solution pilote de traitement des approvisionnements a également été mise en œuvre avec succès au Siège. Une proposition concernant une solution de traitement des déplacements locaux a été finalisée et devrait être mise en œuvre en 2016.	En cours.
28	Tenir compte des avis des utilisateurs recueillis à partir des résultats de	2015	CIO	L'enquête ainsi que le rapport d'évaluation devraient être achevés d'ici mars 2016. Sur la base du rapport	En cours.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
l'enquête initiale sur la mise en œuvre des modules du système GRMS et les utiliser afin de renforcer les efforts déployés de manière constante pour stabiliser encore davantage la solution, et mener une enquête de satisfaction complète des utilisateurs pour mieux évaluer si d'autres mesures devraient être prises (paragraphe 201).			d'évaluation, CIO s'emploiera à perfectionner constamment le système GMRS pour améliorer ses performances globales et ses résultats, notamment en réalisant une enquête de satisfaction des utilisateurs du système prévue pour la fin de 2016.	
32 Aligner étroitement la gestion des actifs et l'établissement de rapports sur les exigences redditionnelles de l'Organisation afin de renforcer l'intégrité du registre des actifs (paragraphe 233).	2014	CSF	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>L'Organisation continue de renforcer l'intégrité du registre des actifs en améliorant le système et les contrôles internes et en organisant des formations.</p>	<p>À classer.</p> <p>Des améliorations significatives ont été observées lors de la vérification intérimaire de 2015.</p>
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	2014	CIO/CSF	<p>Des améliorations supplémentaires seront apportées au registre des actifs pour traiter les points a) et b).</p> <p>Aucune action n'est prévue pour le point c). Le paramétrage actuel des tables HR dans le système GRMS ne permet pas de valider le code de l'organisation ou du pays associé au chef de service. Toutefois, en cas de réception d'actifs pour lesquels aucun gardien n'est désigné, nous saisissons manuellement le nom du chef de département pour veiller à ce que la responsabilité de la garde soit toujours précisée.</p>	<p>En cours.</p> <p>À valider au cours de la vérification de 2016.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>module de gestion des actifs du système GRMS; c) faire en sorte que 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>				
34	2014	CSF	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>De nouveaux rapports sont disponibles dans iMIS pour faciliter la clôture des projets, la vérification physique des actifs et l'inventaire des stocks. L'Organisation continuera d'élaborer et de publier des rapports au fur et à mesure des besoins.</p>	À classer.
35	2014	CIO/CSF/CSA	L'Organisation continuera d'élaborer et de publier de nouveaux rapports tenant compte de ces exigences et note les travaux déjà réalisés et mis en œuvre pour le processus de gestion de la trésorerie.	<p>En cours.</p> <p>À valider dès que les actions à mener pour mettre en œuvre la recommandation seront considérées comme achevées.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
	(paragraphe 245).				
36	Veiller à ce que la gestion du changement, la gestion des accords sur le niveau de service et les cadres de sécurité pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) soient mis en œuvre en 2014, et adopter des stratégies visant à atténuer les risques découlant de l'absence actuelle de ces cadres (paragraphe 249).	2014	CIO	Le processus de gestion du changement a été présenté et approuvé par le groupe directeur chargé du système GRMS. Les niveaux de service concernant le soutien au TIC du GRMS ont été définis dans le cadre de l'Initiative de CIO pour la gestion des services et sont actuellement finalisés aux fins de publication.	En cours.  À valider dès que les actions à mener pour mettre en œuvre la recommandation seront considérées comme achevées.

## EXERCICE BIENNAL 2012-2013 – VÉRIFICATION DES BUREAUX DÉCENTRALISÉS

## RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Vérification des bureaux décentralisés					
37	Renforcer 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 fonctionnaires qui exercent des responsabilités en matière de programmation ou des fonctions administratives et financières dans les bureaux décentralisés (paragraphe 253)	2014	CS/OSD/TC OSP	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Cette recommandation est remplacée par la recommandation n° 26 du rapport détaillé de 2014. Nous suggérons de classer cette recommandation et de contrôler la mise en œuvre en assurant le suivi de la recommandation de 2014 la plus récente.</p>	À classer.

## RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Vérification des bureaux décentralisés					
39	Nous avons recommandé aux bureaux décentralisés concernés, qui en sont convenus, de solliciter plus activement la collaboration des gouvernements hôtes pour déterminer les interventions qui permettront aux pays d'atteindre leurs objectifs de développement en utilisant au mieux les fonds dont ils disposent au titre du PCT. Nous leur avons également recommandé de veiller à ce que des fonctionnaires techniques soient disponibles pour gérer les projets du PCT et que la priorité soit accordée à l'exécution de ces projets (paragraphe 260).	2014	TC/Bureaux décentralisés	<p>Recommandation acceptée et en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.</p> <p>Les bureaux décentralisés, en accord avec les homologues nationaux, souligneront les priorités qui devront guider l'utilisation future des ressources du PCT et présenteront un budget indicatif correspondant, en tenant compte des indications données dans le document du CPP. Ces éléments constituent la liste indicative de projets du PCT qui, en tant qu'annexe, fait partie intégrante du CPP signé par les autorités nationales concernées (voir directives relatives aux CPP).</p> <p>Ils permettent également au Représentant de la FAO de planifier avec les bureaux régionaux et sous-régionaux la participation nécessaire des fonctionnaires techniques (fonctionnaires techniques principaux ou autres).</p> <p>Les bureaux régionaux contrôlent, au niveau des pays, l'utilisation de l'allocation indicative et le taux d'approbation, tandis que TC assure un suivi et une supervision réguliers.</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous</p>	<p>En cours.</p> <p>Nous avons constaté que la coordination avec les gouvernements doit encore être améliorée dans les bureaux décentralisés contrôlés pendant la vérification intérimaire de 2015.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.	
40	Nous avons recommandé aux bureaux décentralisés concernés, qui en sont convenus, de déterminer et d'étudier de manière approfondie les principales hypothèses ainsi que les risques potentiels durant les phases de planification et d'élaboration des projets, afin de définir les différentes mesures qui permettront d'atténuer l'impact en cas de concrétisation des risques (paragraphe 263).	2014	TC/OSD/ Bureaux décentralisés	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Recommandation acceptée et en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.</p> <p>Les coordonnateurs du PCT ont été priés de signaler les goulets d'étranglement qui ralentissent le processus d'approbation et de décaissement.</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.</p>	<p>À classer.</p> <p>Toute défaillance relevée sera signalée dans le rapport de vérification de fin d'année en 2015.</p>
41	Nous avons également recommandé aux bureaux décentralisés concernés, qui en sont convenus, de répondre aux priorités du gouvernement en anticipant les goulets d'étranglement communs qui pourraient se former lors de l'exécution des projets, en particulier dans les activités d'achat, et d'appliquer un suivi adéquat pour que les projets s'achèvent en temps opportun (paragraphe 264).	2014	TC/OSD/ Bureaux décentralisés	<p>Recommandation acceptée et en cours d'exécution.</p> <p>Les bureaux décentralisés, en accord avec les homologues nationaux, souligneront les priorités qui devront guider l'utilisation future des ressources du PCT, en tenant compte des indications données dans le document du CPP. Des mécanismes de suivi sont en place pour permettre aux bureaux décentralisés de veiller à ce que les activités des projets soient achevées en temps voulu. Les goulets d'étranglement éventuels seront portés à l'attention des bureaux régionaux et/ou de TC, comme il</p>	<p>En cours.</p> <p>Des défaillances ont été relevées dans les bureaux décentralisés visités durant la vérification intérimaire de 2015.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				<p>convient, selon la nature de la difficulté rencontrée.</p> <p>La plupart des bureaux décentralisés ont annexé une liste indicative de projets nationaux du PCT au CPP, ce qui a permis à RLC de procéder à une répartition équitable des ressources entre les pays des différentes régions en tenant compte des priorités du gouvernement. Il faut tout de même noter que les niveaux d'approbations par pays peuvent varier puisque le PCT est censé répondre aux demandes des autorités nationales.</p> <p>Nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.</p>	
43	<p>Nous avons recommandé aux bureaux décentralisés concernés, qui en sont convenus, d'inviter leurs responsables de budget à faire régulièrement le point avec les fonctionnaires techniques quant aux informations à fournir sur les projets afin de saisir celles-ci intégralement et en temps opportun et de faire du système FPMIS un outil indispensable pour le suivi des projets. Nous avons également recommandé aux bureaux décentralisés d'établir des mesures de contrôle pour s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des</p>	2014	TC/OSD/ Bureaux décentralisés	<p>Recommandation acceptée et en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.</p> <p>Les responsables de budget trouvent dans le document de projet et l'accord de projet toutes les indications voulues concernant l'établissement des rapports. Pendant la mise en œuvre des projets, en plus des messages déclenchés automatiquement pour rappeler les principales étapes du processus – notamment des rapports intérimaires ou de fin de projet – un nouveau système de rapports de suivi trimestriels a été mis en place pour faire le point sur les divers éléments, dont le suivi est assuré par les responsables des opérations au niveau régional et sous-régional en collaboration avec les bureaux décentralisés concernés. Par ailleurs, pendant leur</p>	<p>En cours.</p> <p>Des défaillances ont été relevées dans les bureaux décentralisés visités durant la vérification intérimaire de 2015.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>procès-verbaux de fin de projet et des rapports d'avancement trimestriels (paragraphe 269).</p>			<p>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 incluent aussi l'établissement des rapports et les procédures financières. Le plan de renforcement des capacités mis en œuvre de septembre à décembre 2015 par TCS, qui visait à améliorer la capacité opérationnelle des fonctionnaires des bureaux nationaux/sous-régionaux/régionaux qui participent à la gestion de projet, met également en évidence l'importance des obligations redditionnelles.</p> <p>Les responsabilités et les obligations de rendre compte des responsables de budget sont en place au niveau de l'Organisation. Le manuel révisé du PCT, publié en 2015, est harmonisé avec le cycle des projets et annexé au guide correspondant. Concernant, en particulier, la responsabilité du suivi, le manuel du PCT (phase 4, mise en œuvre et suivi) définit les rôles, les responsabilités et les obligations du responsable du budget. L'outil FPMIS dispose d'une fonction intégrée d'aide au responsable du budget/coordonnateur du PCT qui lui permet de s'acquitter de ses tâches de suivi et d'envoyer des alertes automatiques quand une action urgente est nécessaire. En outre, le rapport à haut niveau sur le suivi du Programme de terrain présente un aperçu trimestriel de l'état de la mise en œuvre des projets et de leur clôture nécessitant une action urgente du responsable du budget. Les</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>groupes chargés du Programme de terrain dans chaque région (notamment les responsables du PCT) prennent, avec les responsables du budget, des mesures de suivi immédiat dans les cas nécessitant des actions urgentes. En fait, les bureaux régionaux aident le responsable du budget à résoudre les problèmes mis en évidence dans les rapports de suivi trimestriels de haut niveau. TC, dans le cadre de ses fonctions de contrôle et par l'intermédiaire de l'équipe chargée du PCT au Siège, assure un suivi périodique des progrès réalisés par les bureaux décentralisés dans la mise en œuvre des mesures nécessaires. Un système, établi au niveau de l'équipe chargée du PCT dans le Département de la coopération technique, permet de vérifier régulièrement et de façon aléatoire l'exhaustivité et l'actualité des informations/rapports téléchargés dans le système FPMIS et d'informer les responsables du budget en retour sur les mesures à prendre. L'Équipe chargée du PCT dans le Département de la coopération technique examine, dans le cadre de ses fonctions de contrôle, l'exhaustivité et l'actualité des informations communiquées dans les rapports de fin de projet.</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
44	Nous avons recommandé aux bureaux décentralisés, qui en sont convenus, de contrôler plus strictement l'exécution des projets et de veiller à ce que tous les produits et documents liés à un projet soient bien achevés pendant sa durée de vie (paragraphe 271).	2014	TC/OSD/ Bureaux décentralisés	<p>Recommandation acceptée et en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.</p> <p>Comme indiqué dans la réponse à la recommandation 43, la nouvelle initiative de suivi général à cadence trimestrielle lancée en juillet 2014 est centrée sur l'exécution des projets et prévoit l'envoi de rapports trimestriels aux bureaux régionaux et au Siège, avec copie aux fonctionnaires de haut niveau concernés. En outre, le plan de renforcement des capacités susmentionné a pour objectif spécifique d'améliorer la capacité des responsables de budget et des fonctionnaires chargés des opérations dans les bureaux régionaux d'assurer un suivi de ces opérations et de leur fournir un appui.</p> <p>Les coordonnateurs du PCT ont été priés de signaler les goulets d'étranglement qui ralentissent le processus de décaissement. Le Groupe chargé de la liaison pour le financement demande périodiquement aux responsables du budget de justifier toute prolongation de projet afin de pouvoir analyser les goulets d'étranglement et d'identifier des mesures correctives, le cas échéant. Les bureaux régionaux aident les responsables du budget à traiter les questions de mise en œuvre. TC, dans le cadre de ses fonctions de contrôle et par l'intermédiaire de l'équipe chargée du PCT au Siège, assure un suivi périodique de l'exécution des projets et envoie des rappels aux bureaux décentralisés et aux responsables du budget sur les</p>	<p>En cours.</p> <p>Des défaillances ont été relevées dans les bureaux décentralisés visités durant la vérification intérimaire de 2015.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				<p>mesures à prendre.</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.</p>	
45	Nous avons recommandé aux bureaux décentralisés de demander aux responsables de budget d'accélérer la clôture opérationnelle et/ou financière des projets et de contrôler l'état des demandes de clôture (paragraphe 273).	2014	TC/OSD/ CSF	<p>Recommandation acceptée et en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.</p> <p>Comme indiqué en réponse à la recommandation 43, les nouveaux rapports trimestriels de suivi général couvrent aussi la clôture opérationnelle et financière des projets, et seront renforcés par le plan de renforcement des capacités.</p> <p>Les bureaux décentralisés aident les responsables de budget à éliminer tous les goulets d'étranglement pouvant retarder la clôture opérationnelle/financière. TC, dans le cadre de ses fonctions de contrôle et par l'intermédiaire de l'équipe chargée du PCT au Siège, assure un suivi périodique des progrès réalisés par les bureaux décentralisés dans la mise en œuvre des mesures et du soutien nécessaires, selon qu'il conviendra.</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.</p>	<p>En cours.</p> <p>Des retards dans la clôture opérationnelle et financière des projets ont été observés dans les bureaux décentralisés visités durant la vérification intérimaire de 2015.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
46	Nous avons recommandé aux bureaux décentralisés de contrôler la conformité aux règlements et directives applicables en matière de gestion des achats et de mener des activités d'achat dans le meilleur intérêt de l'Organisation (paragraphe 277).	2014	CSA/ bureaux décentralisés	<p>Recommandation acceptée et en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.</p>	<p>En cours.</p> <p>Des carences ont été relevées dans les bureaux RAP, REU, SLM, FAVIE et FEGEO.</p>
47	Pour qu'ils puissent disposer de données complètes et exactes sur les biens qu'ils utilisent, nous avons recommandé aux bureaux décentralisés concernés d'améliorer leur gestion des actifs: a) en procédant à un contrôle physique des biens; b) en utilisant les rapports de vérification physique des actifs (PVAR) du système iMIS lorsqu'ils effectuent la vérification physique des actifs; c) en effectuant un rapprochement entre les actifs réels contrôlés et le registre d'actifs du système GRMS (paragraphe 279).	2014	CSF/bureaux décentralisés	<p>Recommandation acceptée et en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.</p> <p>L'Organisation a adopté une approche cyclique pour la vérification physique des actifs en 2014, qui permet aux bureaux décentralisés de choisir le trimestre au cours duquel effectuer la vérification physique annuelle de leurs actifs, et de réduire la charge de travail pendant les périodes de pointe. En conséquence, le nombre de rapports PVAR enregistrés en 2014 a augmenté de 14 pour cent et devrait continuer à croître.</p> <p>L'unité chargée des actifs vérifie l'exactitude et l'exhaustivité des résultats des rapports de contrôle physique des actifs (rapports PVAR). Elle collabore avec les bureaux pour apporter les corrections voulues et obtenir des données plus précises.</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont</p>	<p>En cours.</p> <p>Des carences ont été relevées dans les bureaux RAP, REU, SLM, FAVIE et FEGEO.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				désormais en place.	
48	Nous avons recommandé à la Direction d'utiliser les formulaires prévus pour établir la responsabilité (garde, etc.) de chaque fonctionnaire concernant les biens durables et non durables (paragraphe 281).	2014	CSF/bureaux décentralisés	<p>Recommandation acceptée et en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.</p> <p>L'Organisation a publié des procédures concernant la garde des actifs. Le formulaire de prêt est signé par le fonctionnaire qui accepte la responsabilité des biens durables destinés à un usage officiel.</p> <p>Au cours de la vérification physique des actifs en 2014, les groupes chargés des actifs ont examiné tous les rapports pour confirmer que chaque actif avait été attribué à un «gardien».</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.</p>	<p>En cours.</p> <p>Des carences ont été relevées dans les bureaux RAP, SLM et FAVIE.</p>
49	Nous avons recommandé aux bureaux décentralisés concernés de s'assurer que les cessions/transferts de biens sont conformes aux lignes directrices prescrites pour que les rapports établis soient exacts (paragraphe 283).	2014	CSF/bureaux décentralisés	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Recommandation acceptée et en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.</p> <p>L'unité chargée des actifs effectue une vérification a posteriori des opérations de retrait saisies par les bureaux décentralisés dans le système COIN, en vue de valider les approbations et les pièces justificatives. Les résultats de chaque vérification sont envoyés par voie électronique au bureau</p>	<p>À classer.</p> <p>Toute défaillance relevée concernant cette question sera signalée dans le rapport de vérification de fin d'année en 2015, le cas échéant.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				<p>décentralisé concerné et au bureau régional dont il dépend. Si des mesures correctives sont nécessaires, l'unité chargée des actifs donne des instructions et travaille avec les bureaux décentralisés pour déterminer les besoins.</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.</p>	
50	Nous avons recommandé aux bureaux décentralisés de veiller à ce que les directives fournies dans le cadre des accords sur les consultants (MS 317) et des services personnels (MS 319) soient respectées (paragraphe 286).	2014	OHR/ bureaux décentralisés	<p>Les recommandations 50 et 52 sont acceptées et sont en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.</p> <p>Ces points sont couverts dans les directives révisées sur l'utilisation d'accords de services personnels et de personnel national affecté à des projets (publiées en mars 2014) ainsi que dans les directives relatives au recrutement des consultants et aux accords de services personnels (datant de novembre 2013).</p> <p>OHR a approuvé des mesures convenues plus détaillées figurant dans le rapport d'OIG sur la vérification des ressources humaines hors personnel (AUD 2615), dans lequel plusieurs mesures ont trait à cet objectif global. La mise en œuvre de ces recommandations commencera au cours du présent exercice biennal.</p>	En cours.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
51	Nous avons recommandé aux bureaux décentralisés concernés, qui en sont convenus, que les prestations de chaque consultant soient évaluées à la fin de chaque mission afin que seuls ceux qui ont eu des résultats satisfaisants au terme de leurs contrats soient pris en considération dans les futurs processus de sélection (paragraphe 288).	2014	OHR/ bureaux décentralisés	OHR a approuvé des mesures convenues plus détaillées figurant dans le rapport d'OIG sur la vérification des ressources humaines hors personnel (AUD 2615), qui pourront servir de base aux mesures qui seront prises en consultation avec le Centre des services communs en 2016.	En cours.
53	Nous avons recommandé aux bureaux décentralisés concernés, qui en sont convenus, de protéger l'Organisation contre les pertes liées à la non-récupération des avances de voyage et d'inviter toutes les ressources humaines hors personnel ainsi que leurs collaborateurs à solder leurs avances de voyage dans un délai d'un (1) mois après la fin du voyage, ou de 60 jours si la durée du voyage a été supérieure à 30 jours, conformément aux dispositions 450.5.31 du Manuel (paragraphe 292).	2014	CSA/bureaux décentralisés	Recommandation acceptée et en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.  Un suivi des avances pour frais de voyage est assuré localement par les bureaux décentralisés concernés. Les rappels automatisés concernant les demandes de remboursement de frais de voyage ainsi que le remboursement des avances au titre des voyages font partie des fonctions de base du système GRMS.	En cours.  Nous avons noté que des avances pour frais de voyage n'avaient pas été remboursées par le personnel dans les délais prescrits aux bureaux RAP, REU et SLM.
54	Nous avons également recommandé aux bureaux décentralisés concernés, qui en sont convenus, de faire en sorte que le demandeur d'un voyage contrôle régulièrement les avances de	2014	CSA/bureaux décentralisés	Recommandation acceptée et en cours d'exécution dans les bureaux décentralisés.  Un suivi des avances pour frais de voyage est assuré localement par les bureaux décentralisés	En cours.  Des carences ont été notées dans les bureaux RAP, REU

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
	voyage non soldées, et de s'abstenir d'accorder d'autres avances de voyage si les précédentes n'ont pas été soldées (paragraphe 293).			concernés. Les rappels automatisés concernant les demandes de remboursement de frais de voyage ainsi que le remboursement des avances au titre des voyages font partie des fonctions de base du système GRMS.	et SLM.
56	Nous avons recommandé par ailleurs à la Division des finances (CSF) d'améliorer le contrôle des bureaux décentralisés en vérifiant régulièrement qu'ils respectent les réglementations, règles et politiques financières de l'Organisation afin d'éviter tout usage inapproprié des fonds (paragraphe 297).	2014	CSF	CSF élabore une série de rapports types destinés au suivi, qui contribueront à une vérification plus systématique de la conformité au règlement financier et aux procédures financières de l'Organisation.  Plusieurs rapports ont été publiés en 2015 pour faciliter le suivi des bureaux décentralisés, et d'autres rapports sont prévus pour 2016.	En cours.

## EXERCICE BIENNAL 2010-2011 – VÉRIFICATION DU SIÈGE

## RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Contrôles budgétaires					
2	Veiller à ce que les dépenses soient toujours dans les limites du budget autorisé pour le projet et des liquidités fournies par les donateurs en: a) surveillant régulièrement le solde de trésorerie et en le considérant comme la limite à ne pas dépasser avant d'engager de nouvelles dépenses pour le projet; b) envoyant rapidement une demande d'appel de fonds conforme aux accords de projet lorsque le solde de trésorerie est bas; c) soumettant rapidement un budget révisé et en attendant de recevoir l'approbation requise avant d'engager des dépenses qui dépasseront le dernier budget approuvé; et d) s'assurant constamment que les dépenses imputées au projet sont appropriées (paragraphe 60).	2012	Responsables du budget/FPSN /TCS	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Des mesures de suivi sont mises en œuvre tout au long du cycle de vie des projets, comme il est décrit ci-dessous.</p> <p>Les responsables du budget, que ce soit au Siège ou dans les bureaux décentralisés, sont responsables au premier chef et bénéficient d'un soutien opérationnel et d'un appui en matière de suivi de la part du Réseau d'appui au programme de terrain (FPSN) aux échelons sous-régionaux et régionaux, ainsi que d'instruments, de procédures et d'un suivi d'ensemble institutionnels de la part d'OSD, de CSF et des Groupes chargés de la liaison pour le financement.</p> <p>Les mesures spécifiques prises pour donner suite à cette recommandation sont notamment les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>chaque nouveau responsable du budget dans les bureaux décentralisés est informé de l'existence d'un outil provenant du Réseau d'appui au programme de terrain et</li> </ul>	<p>À classer.</p> <p>Tout dépassement de budget important dans les projets sera signalé dans le rapport de vérification actuel.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>mis à disposition dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) pour faciliter le suivi des projets en cours;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le mémorandum de désignation du responsable du budget souligne la nécessité de suivre le solde de trésorerie et de procéder sans délai aux appels de fonds nécessaires;</li> <li>• des messages déclenchés automatiquement à partir de FPMIS alertent les responsables du budget lorsqu'un appel de fond est nécessaire, entres autres;</li> <li>• les fonctionnaires sous-régionaux chargés du soutien du programme de terrain (FPSMO) et de son suivi ainsi que le personnel régional chargé des opérations assurent un suivi d'ensemble et informent les responsables du budget en retour sur les mesures à prendre;</li> <li>• Par ailleurs, la compilation de rapports trimestriels de suivi général fondés sur un nouvel outil du FPMIS, a été introduite en juillet 2014 pour couvrir les critères financiers, l'établissement de rapports et la clôture des projets. Des rapports trimestriels sont envoyés aux membres régionaux du réseau FPSN pour assurer le suivi avec les responsables de budget, à travers les bureaux sous-régionaux du réseau, et aux unités de coordination des programmes au</li> </ul>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>Siège, pour faire le point avec les responsables de budget affectés à Rome, avec copie aux fonctionnaires de haut niveau concernés.</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.</p>	

## RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Contrôles budgétaires					
10	Prendre rapidement des mesures en coordination avec les divisions et/ou les donateurs concernés afin d'éviter tout dépassement de budget dans les projets clos du point de vue opérationnel et de pouvoir procéder à leur clôture financière (paragraphe 62).	2012	OSD, TC, FPSN, CSF	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Voir les commentaires de la Direction relatifs à la recommandation n° 2.</p> <p>Des mesures sont régulièrement prises par TCS, CSF et les responsables du budget concernés afin de résoudre les problèmes de dépassement de budget, OSD assurant un suivi pour accélérer les clôtures opérationnelles et financières.</p> <p>TCS continue de collaborer étroitement avec CSF et OSD afin de résoudre les problèmes en suspens, dans la limite des règlements applicables aux financements des donateurs. Les améliorations dans ce domaine sont presque entièrement subordonnées aux questions mises en avant dans la réponse de la Direction à la recommandation n° 2, car les actions a posteriori ne peuvent qu'atténuer les conséquences.</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.</p>	<p>À classer.</p> <p>L'absence de mesures prises par la Direction pour régler la question des dépassements budgétaires dans les projets sera mentionnée dans le rapport de vérification actuelle, le cas échéant.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Gestion des activités de secours et de réhabilitation					
38	Procéder à une évaluation de l'incidence que pourrait avoir une analyse plus ouverte et intégrée de la prévention des crises dans la chaîne alimentaire, qui est un produit escompté figurant dans le PIR (paragraphe 202).	2012	TC	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>L'évaluation en cours de l'objectif stratégique 5 couvrira tous les aspects du programme de la FAO concernant la résilience aux chocs et aux crises, notamment ceux liés à gestion des crises touchant la filière alimentaire.</p> <p>Une évaluation de l'outil est prévue dans le cadre de la stratégie de l'Organisation en matière de systèmes d'information sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, actuellement en cours d'élaboration.</p> <p>L'évaluation de l'outil a été interrompue du fait de l'élaboration du nouveau cadre stratégique, qui a rendu obsolète la stratégie d'entreprise sur les systèmes d'information pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il est donc proposé de classer cette recommandation.</p>	À classer.
Évaluation des projets					
50	Élaborer et finaliser les lignes directrices pour mettre en œuvre les politiques d'évaluation supplémentaires recommandées (paragraphe 247).	2012	OED	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Un nouveau manuel sur l'évaluation a été publié en avril 2015, qui réunit des directives générales pour l'évaluation à la FAO. Ce manuel est utilisé pour toutes les évaluations de projet.</p> <p>En plus du manuel d'OED publié en 2015, une série de directives, de modèles et de procédures ont été</p>	À classer.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
				<p>élaborés pour améliorer la qualité des évaluations et fournir un cadre normalisé à l'analyse et l'évaluation. Ces différents éléments permettront de réduire la variabilité entre les évaluateurs et de diminuer le nombre de jugements insuffisamment fondés.</p> <p>OED a renforcé son processus d'assurance de qualité interne et son système d'examen interne par les pairs, et a mis en place un processus de validation des recommandations avec les principaux utilisateurs de l'évaluation et ce pour chaque évaluation.</p>	
52	Procéder à une évaluation ex post des projets afin d'évaluer pleinement l'incidence et la viabilité des projets achevés. Allouer un budget à la conduite d'évaluations ex post (paragraphe 258).	2012	OED	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Aucun projet ne dispose de fonds utilisables en vue d'une évaluation ex post ou à quelque autre fin après sa clôture financière. Toutefois, OED propose d'utiliser dans ce but une part des fonds réunis dans le fonds fiduciaire pour l'évaluation des initiatives financées par des contributions volontaires. Par ailleurs, il convient de noter que les évaluations thématiques, les évaluations stratégiques et les évaluations par pays ont déjà intégré les évaluations ex post, et que des études d'impact sont régulièrement effectuées dans le cadre des évaluations par pays.</p> <p>Entre 2015 et 2016, 3 évaluations stratégiques, 15 évaluations de programmes de pays et 2 évaluations des objectifs stratégiques ont été menées pour</p>	<p>À classer.</p> <p>Nous avons pris note de la réponse de la Direction et approuvé la proposition du Bureau de l'évaluation d'utiliser une part des fonds réunis dans le fonds fiduciaire pour l'évaluation des initiatives financées par des contributions volontaires en vue d'une évaluation ex post des projets.</p>

---

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			mesurer l'impact à long terme des programmes/projets de la FAO.	

## EXERCICE BIENNAL 2010-2011 – VÉRIFICATION DES BUREAUX DÉCENTRALISÉS

## RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes	
Gestion des projets					
57	Examiner et contrôler l'état d'avancement des projets ayant dépassé leur date de fin d'exécution afin de déceler toutes les insuffisances en matière de communication de rapports, exiger la conformité immédiate avec les autres exigences du bailleur de fonds, et demander le déblocage des crédits restants pour lesdits projets (paragraphe 274).	2012	Responsables du budget/FPSN /OSD	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Voir la réponse à la recommandation n° 2, en particulier les rapports élaborés dans le cadre du nouveau suivi trimestriel de haut niveau et qui incluent notamment le suivi de critères opérationnels et financiers.</p>	<p>À classer.</p> <p>Toute défaillance relevée dans les projets sera incluse dans le rapport de vérification.</p>

## EXERCICE BIENNAL 2008-2009 – VÉRIFICATION DU SIÈGE

## RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<b>RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES</b>				
Recommandation 4. Fonds de roulement				
Nous recommandons à l'Organisation d'envisager sérieusement de relever le montant du Fonds de roulement afin qu'il joue un rôle de tampon suffisant pour le Fonds général. À cet égard, le Secrétariat a confirmé qu'il inclurait dans la section du PTB 2012-2013 relative à la santé financière de l'Organisation des propositions tendant à un relèvement du montant du Fonds. Ces propositions seront analogues à celles qui avaient été précédemment présentées dans le PTB 2010-2011 mais qui n'avaient pas été approuvées par les Membres à cette époque. Nous recommandons de nouveau à l'Organisation de poursuivre ses efforts en vue de recouvrer les contributions ainsi que les arriérés dus par les États Membres.	2010	CSF	Le Secrétariat a intégré dans le PTB 2014-2015 et le PTB 2016-2017 des propositions visant à relever le niveau de financement du Fonds de roulement. Le relèvement du niveau de financement du Fonds de roulement n'a pas été approuvé par la Conférence, mais celle-ci a encouragé les efforts constants du Secrétariat pour améliorer la situation financière, la trésorerie et les réserves de la FAO.	En cours.  Nous avons noté les mesures prises par le Secrétariat et les organes directeurs pour relever le niveau de financement du Fonds de roulement. La mise en œuvre de cette recommandation devra être suivie jusqu'à son terme.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Recommandation 5. Contrôles budgétaires du Programme ordinaire				
<p>Nous encourageons l'Organisation, chaque fois que cela est possible, à utiliser la fonction de gestion budgétaire standard d'Oracle pour contrôler d'une manière effective et efficace les disponibilités financières conformément aux règles de fongibilité budgétaire.</p>	2010	OSP/CSF	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Le Commissaire aux comptes note dans son rapport (par. 61) qu'une approche rigoureuse du contrôle budgétaire est déjà en place dans l'Organisation, ce qui permet aux responsables du budget de disposer d'informations sur l'état du budget régulièrement actualisées et comprenant toutes les transactions traitées dans les applications Oracle et non-Oracle. Ces informations sont fournies aux responsables du budget par le Système intégré de gestion (iMIS) et mises à jour quotidiennement. Les responsables du budget sont tenus d'examiner ces informations régulièrement et d'engager des fonds seulement après avoir examiné les soldes disponibles. Par ailleurs, l'Organisation a mis en place des systèmes et des procédures pour surveiller la situation des crédits alloués et établir des rapports à ce sujet, et pour examiner et autoriser des ajouts aux allocations et des virements entre celles-ci.</p> <p>Avec la mise en œuvre de GRMS et le déploiement de systèmes financiers dans les bureaux de pays en 2013-2014, des informations financières plus complètes sont devenues disponibles plus rapidement et faciliteront l'installation de fonctionnalités automatisées de contrôle budgétaire.</p> <p>Au cours de l'exercice 2012-2013, l'Organisation a mis la dernière main aux conditions à réunir pour</p>	<p>À classer.</p> <p>Nous avons pris note de la réponse de la Direction selon laquelle les fonctionnalités budgétaires standard d'Oracle n'ont pas été jugées utilisables en pratique pour vérifier automatiquement la disponibilité de fonds. Néanmoins, nous nous félicitons qu'un nouveau système normalisé de contrôle et d'établissement de rapports ait été mis à la disposition des responsables de budget à partir d'avril 2016.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			concevoir le nouveau modèle de planification et de budgétisation, lequel a été mis en place pour l'exercice 2014-2015. Un nouveau système normalisé de suivi et d'établissement de rapports a été défini durant l'exercice 2014-2015, conformément aux nouvelles méthodes de travail et au cadre de résultats, et a été mis à la disposition des responsables de budget en avril 2016. Dans ce contexte, les fonctionnalités budgétaires standard d'Oracle n'ont pas été jugées utilisables en pratique pour vérifier automatiquement la disponibilité de fonds.	
Recommandation 8. Dépenses d'appui au Programme de terrain (frais de gestion des projets)				
<p>Nous recommandons à l'Organisation:</p> <p>a) conformément au principe d'alignement raisonnable des dépenses d'appui aux projets et programmes de terrain telles qu'elles ont été réellement engagées sur les remboursements au titre des projets financés par les donateurs, de modifier immédiatement la politique relative aux remboursements des dépenses d'appui afin d'inclure le recouvrement de tous les coûts indirects fixes dans la mesure où ils sont acceptables pour les donateurs, et de fournir les directives et la formation correspondantes requises.</p> <p>b) conformément au principe de transparence et afin d'établir précisément le</p>	2012	OSP	<p>Le Secrétariat a présenté au Comité financier, à sa cent trente-huitième session, en mars 2011, des mesures visant à améliorer la mise en œuvre de la politique de l'Organisation en matière de remboursement des dépenses d'appui. Ces mesures ont été accueillies favorablement par le Comité, qui attendait de pouvoir examiner de manière plus approfondie, à sa session d'octobre 2011, des propositions de mesures de recouvrement des coûts pour les catégories ayant été précédemment exclues de cette politique.</p> <p>À sa trente-septième session, en juin 2011, la Conférence a réaffirmé la politique de remboursement intégral des coûts et s'est dite préoccupée par la situation d'insuffisance chronique de remboursement des dépenses de soutien administratif et opérationnel dont font régulièrement</p>	<p>En cours.</p> <p>La validation sera effectuée dès que la Direction annoncera que des mesures complètes ont été prises pour donner suite aux recommandations.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>niveau raisonnable des remboursements des dépenses d'appui, d'examiner la manière de présenter et d'évaluer le niveau des remboursements des dépenses d'appui aux projets financés par des ressources extrabudgétaires afin de faire apparaître les éléments suivants:</p> <p>b.1 les coûts d'appui indirects fixes non remboursés;</p> <p>b.2 les dépenses d'appui non remboursées par catégories de programmes ou de projets;</p> <p>b.3 les dépenses d'appui non remboursées représentées par la différence entre les taux approuvés appliqués aux dépenses d'appui technique et aux dépenses d'appui aux projets et les remboursements réels;</p> <p>b.4 les dépenses d'appui non remboursées représentées par la différence entre les recettes budgétisées au titre des dépenses d'appui et les remboursements réels par mode de recouvrement (imputation d'un taux forfaitaire, imputation directe au programme ou au projet ou une combinaison des deux).</p> <p>c) afin de présenter équitablement les dépenses d'appui réellement engagées au</p>			<p>état les rapports biennaux sur l'exécution du Programme. La Conférence a invité instamment le Directeur général à s'employer activement à améliorer le remboursement des dépenses supportées au titre du soutien administratif et opérationnel fourni aux activités extrabudgétaires et à mettre à profit l'expérience acquise par d'autres institutions des Nations Unies pour élaborer de nouveaux mécanismes, selon qu'il convient. De tels moyens d'améliorer le remboursement des coûts, y compris dans des domaines tels que la sécurité ou les systèmes et technologies de l'information, ont été examinés par le Comité financier en octobre 2011, puis approuvés par le Conseil en décembre 2011. En conséquence, une majoration des dépenses liées au personnel et aux consultants des projets a été progressivement introduite depuis 2012 et a été intégralement mise en œuvre en janvier 2014 afin d'améliorer le recouvrement des coûts pour des catégories de coûts variables indirects qui avaient été en grande partie exclues de la politique de la FAO en matière de remboursement des dépenses d'appui, mais qui étaient normalement recouvrées par d'autres organismes des Nations Unies. La recommandation 8a) a donc été mise en œuvre.</p> <p>Les recommandations 8b.3) et 8c) ont été traitées dans le Rapport sur l'exécution du programme 2012-2013 (section III.D - Coût de l'appui au programme de terrain).</p> <p>La recommandation 8.d.1 a été examinée dans le</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>titre du Programme ordinaire, d'étudier la manière de publier les dépenses d'appui aux projets financés par les donateurs qui n'ont pas été remboursées et qui ont été intégrées dans le Programme ordinaire et comment elles ont été calculées.</p> <p>d) conformément au principe d'alignement raisonnable des dépenses d'appui aux projets et programmes de terrain telles qu'elles ont été réellement engagées sur les remboursements au titre des projets financés par les donateurs, et afin d'établir précisément le niveau raisonnable des remboursements des dépenses d'appui technique:</p> <p>d.1. de définir les cas où le remboursement est possible ou non;</p> <p>d.2. d'établir dans quelle mesure l'Organisation souhaite recouvrer les coûts de l'appui technique.</p>			<p>Rapport annuel sur les dépenses d'appui: dépenses et recouvrements présenté au Comité financier (FC 151/9, par exemple).</p> <p>Un examen détaillé portant sur l'ensemble des aspects de la politique de la FAO en matière de remboursement des dépenses d'appui a été lancé en 2012 et des rapports d'avancement ont été présentés au Comité financier en novembre 2013 et mai et novembre 2014. Le Comité financier a approuvé un nouveau modèle de recouvrement des dépenses en novembre 2014, basé sur le principe de recouvrement intégral des dépenses. Il a demandé au Secrétariat d'élaborer une nouvelle politique de recouvrement des dépenses qui a été approuvée par le Comité et le Conseil en mars 2015, et sera mise en œuvre de 2016. Les recommandations 8b.1), 8b.2), 8.b.4) et 8.2.d) sont prises en compte par la nouvelle politique de recouvrement des coûts de la FAO, fondée sur le principe de recouvrement intégral des dépenses.</p>	
<b>RECOMMANDATIONS IMPORTANTES</b>				
Recommandation 17. Achats – Pénalités pour retard de livraison				
Nous recommandons qu'un suivi strict des livraisons soit assuré par les responsables du budget, qui doivent demander, le cas échéant, l'application des pénalités prévues	À partir de 2011	CSA	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>L'Organisation est d'accord sur le fait que le suivi des livraisons doit être assuré par les responsables du</p>	<p>À classer.</p> <p>Compte tenu des mesures prises par la Direction pour</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
et leur déduction de la somme due.			<p>budget et que ceux-ci doivent formuler, selon que de besoin, des recommandations quant à l'application de pénalités fixées contractuellement pour retard de livraison. Pour autant, la décision finale d'imposer des pénalités relève de l'acheteur et du Fonctionnaire autorisé, afin que tous les facteurs, et en particulier les circonstances atténuantes ou les obligations contractuelles, soient pris en compte.</p> <p>Des notes explicatives ont été élaborées à l'intention des responsables du budget. Elles prennent en compte les modifications introduites par le système mondial de gestion des ressources et la fonction de réception. Elles figurent sur la page d'accueil du site intranet relatif aux achats et toute diffusion ultérieure à l'intention des responsables du budget sera effectuée par courrier électronique et via le bulletin de CSAP.</p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place.</p>	<p>régler la question, cette recommandation peut être classée.</p> <p>Cette question sur les dommages-intérêts forfaitaires continuera d'être suivie et sera examinée lors de la prochaine vérification.</p>

## EXERCICE BIENNAL 2008-2009 – VÉRIFICATION DES BUREAUX DÉCENTRALISÉS

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<b>RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES</b>				
Recommandation 21. Contrôles budgétaires – Projets (Bureau régional pour l'Afrique)				
<p>Nous recommandons, et le Bureau régional pour l'Afrique en convient, que les responsables du budget s'efforcent de respecter les limites budgétaires approuvées pour les projets du PCT et, dans le cas des projets réalisés au titre des fonds fiduciaires, de ne pas dépasser le montant de liquidités reçu du donateur.</p> <p>Pour s'assurer que les fonds sont disponibles pour un projet avant de procéder à des engagements de dépenses, le responsable du budget devrait se servir d'une feuille de calcul en dehors des systèmes existants. Il pourrait ainsi contrôler le solde des fonds et les liquidités disponibles, en attendant que soit mise en place dans le système une fonction de contrôle empêchant les dépassements budgétaires.</p> <p>Lorsque le solde des liquidités est bas et qu'il faut obtenir des liquidités supplémentaires auprès du donateur dans</p>	2010	RAF	<p><b>Recommandation classée</b></p> <p>Quelques exemples isolés de non-conformité peuvent encore être observés, mais nous recommandons de classer cette recommandation puisque des mécanismes de suivi et de contrôle sont désormais en place, tels que décrits dans la réponse à la recommandation 2 du rapport détaillé 2010-2011.</p>	<p>À classer.</p> <p>Nous avons constaté, en consultant le système FPMIS, qu'au 1<sup>er</sup> avril 2016, aucun projet du bureau RAF de la FAO ne nécessitait une action visant à régler des questions de dépassement de budget.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
les conditions prévues dans l'accord de projet, le responsable du budget doit rapidement envoyer une demande d'appel de fonds à la Sous-Division de la comptabilité des projets (Division des finances) et présenter un budget révisé pour approbation par le donateur afin de faire en sorte que les projets réalisés au titre des fonds fiduciaires ne présentent pas de soldes négatifs.				