



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

**F**

## COMITE FINANCIER

**Cent cinquante-quatrième session**

**Rome, 26-30 mai 2014**

**Rapport intérimaire sur le Cadre de responsabilités et de contrôle interne**

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

**M. Boyd Haight**

**Directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources**

**Téléphone: +3906 5705 5324**

*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)*



mk257f

### RÉSUMÉ

- À sa cent cinquante et unième session de novembre 2013, le Comité financier a demandé que lui soit présenté un rapport intérimaire sur les responsabilités, la gestion des risques de l'Organisation et le contrôle interne.
- Depuis lors, plusieurs changements sont intervenus: un examen externe réalisé par le Fonds pour l'environnement mondial est parvenu à des conclusions positives en ce qui concerne les systèmes de responsabilité et le contrôle interne de la FAO. Un exercice de même type entrepris par le Département du développement international du Royaume-Uni, reconnaissant que des travaux supplémentaires étaient encore nécessaires, a relevé des améliorations notables, en particulier dans les domaines de l'approche axée sur les résultats, de la transparence et du rapport coût-efficacité. Les résultats d'un troisième examen mené par l'Union européenne dans le même domaine devraient être communiqués sous peu.
- L'une des principales réalisations a été l'achèvement de la phase d'élaboration du projet relatif à la gestion des risques de l'Organisation. En conséquence, la gestion des risques est appliquée dans chacun des cinq domaines d'activité de la FAO pour lesquels des capacités en la matière sont apparues nécessaires.
- Le renforcement de la responsabilité, de la gestion des risques et du contrôle interne est un processus continu, ainsi qu'en témoignent les documents rédigés pour la présente session du Comité financier, y compris en ce qui concerne les ressources humaines et le système mondial de gestion des ressources (GRMS). Les améliorations à apporter en 2014 comprendront l'examen des procédures de planification des activités au sein des bureaux de pays, l'examen et le renforcement de l'application de la gestion des risques dans le cadre de la gestion des projets, la formulation de directives claires sur l'élaboration de mesures de contrôle, et l'amélioration du suivi et de l'établissement de rapports concernant les résultats de l'Organisation.

### INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à examiner la situation actuelle en matière de responsabilité, de contrôle interne et de gestion des risques à la FAO, puis à formuler des avis et donner des indications sur ces questions.

#### Projet d'avis

- **Le Comité financier a pris note des progrès réalisés dans la mise en place des politiques et procédures relatives à la responsabilité et au contrôle interne, y compris la gestion des risques.**

## Historique

1. À sa cent cinquante et unième session, en novembre 2013, le Comité a reçu un rapport<sup>1</sup> qui faisait le point sur le Cadre de responsabilités et de contrôle interne envisagé par l'Organisation. Le Comité s'est félicité de ce rapport, et a demandé que lui soit présenté un nouveau rapport intérimaire relatif au Cadre de responsabilités, à la gestion des risques et au contrôle interne<sup>2</sup>.
2. Le rapport du Secrétariat au Comité financier comportait l'approche conceptuelle du Cadre de responsabilités et de contrôle interne. Pour résumer, c'est la gestion des risques qui relie le Cadre de responsabilités et le contrôle interne. La responsabilité forge une motivation commune entre les différentes strates de l'encadrement et du personnel de la FAO et entre la direction de l'Organisation et ses parties prenantes. Le fait d'examiner sous l'angle du risque ce qu'il est nécessaire de faire pour renforcer cet objectif augmente la probabilité de répondre à ces attentes et, en clarifiant ce qui risque d'aller de travers et qui doit se passer correctement, contextualise le système de contrôle interne et permet d'en optimiser le rapport coût-efficacité. Le rapport expliquait également que le principal moteur était le programme de changement transformationnel<sup>3</sup> du Directeur général, qui incorporait des améliorations du contrôle interne et du Cadre de responsabilités, au sein d'un ensemble intégré de mesures de renforcement institutionnel à l'appui d'une meilleure mise en œuvre des programmes de l'Organisation et d'un impact renforcé.
3. Le présent rapport informe le Comité au sujet des dernières évaluations de la pertinence des mécanismes de gestion interne de la FAO et présente ce qui a évolué au sein de l'Organisation dans les domaines de la responsabilité, de la gestion des risques et du contrôle interne depuis le dernier rapport de novembre 2013.

### **Dernières évaluations des capacités de contrôle de gestion de la FAO**

4. Depuis novembre 2013, le Conseil du Fonds pour l'environnement mondial a conclu que la FAO satisfaisait à ses normes de financement, le Département du développement international du Royaume-Uni (DFID) a entrepris d'actualiser son examen de l'aide multilatérale pour la FAO, et l'Union européenne a mené une mission de vérification.
5. Le rapport d'avril 2014 du Fonds pour l'environnement mondial intitulé «Agency Progress on Meeting the GEF Fiduciary Standards»<sup>4</sup> a fourni une appréciation positive de l'approche de la FAO à l'égard de la responsabilité et du contrôle interne. Il concluait que la mise en place en 2013 de la planification des ressources institutionnelles et de systèmes conformes aux normes IPSAS avait renforcé le contrôle interne et la responsabilité fiduciaire; des mécanismes d'évaluation des risques, de suivi et d'établissement de rapports avaient été établis.
6. L'examen de l'aide multilatérale par le DFID est une évaluation systématique de la performance des agences multilatérales, menée de manière individuelle et comparative. Le rapport de décembre 2013<sup>5</sup> fournissait des informations récentes sur les progrès réalisés depuis le premier rapport de 2011. Le rapport le plus récent classait la FAO parmi les toutes premières organisations sur le plan des progrès accomplis, et faisait observer que des changements étaient possibles. Il attirait l'attention sur le renforcement de l'approche axée sur les résultats, dû aux nouveaux cadres de résultats mis en place aux niveaux national et institutionnel; sur le changement de direction qui s'était davantage attaché à l'amélioration du rapport coût-efficacité et avait permis ainsi de réaliser des économies substantielles; sur l'amélioration des procédures de recrutement; et en particulier sur un engagement renforcé en matière de transparence et de responsabilité. Cependant, se faisant l'écho de préoccupations exprimées par la haute direction et les États Membres de la FAO, le rapport notait également que les mécanismes de gestion financière de l'Organisation requéraient une attention

---

<sup>1</sup> FC 151/20, Cadre de responsabilités et de contrôle interne.

<sup>2</sup> CL 146/8, paragraphe 43.

<sup>3</sup> CL 145/3, paragraphes 25-26.

<sup>4</sup> <http://www.thegef.org/gef/node/10453>.

<sup>5</sup> [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/297523/MAR-review-dec13.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/297523/MAR-review-dec13.pdf).

soutenue, de manière à ancrer une conscience accrue de l'importance du rapport coût-efficacité à l'échelle de toute la FAO, à l'appui d'une plus grande efficacité.

7. L'objectif de la mission de vérification de l'Union européenne était de rendre compte de la pertinence des systèmes de responsabilité de la FAO. L'examen était axé sur six «piliers»: contrôle interne; budgets, contrôle financier et établissement de rapports; vérification externe; achats, subventions et instruments financiers; publication d'informations; et protection des données. Le rapport de la mission de vérification de l'UE n'avait pas été entièrement établi lors de la rédaction du présent document.

### **Progrès réalisés en matière de responsabilité, de gestion des risques et de contrôle interne**

8. Au cours des six mois qui se sont écoulés depuis le dernier rapport sur la responsabilité, la gestion des risques et le contrôle interne, le Secrétariat s'est donné pour principale priorité de compléter la planification détaillée du nouveau Cadre stratégique et de commencer à le mettre en œuvre par le biais du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget (PMT/PTB).

9. Autre avancée majeure, la phase d'élaboration du projet relatif à la gestion des risques de l'Organisation est désormais achevée. La gestion des risques est ainsi appliquée dans le cadre de chacun des cinq domaines de travail pour lesquels le Rapport intérimaire d'octobre 2010 sur la gestion des risques de l'Organisation<sup>6</sup> indique que des capacités de gestion des risques sont nécessaires:

- a) «Formulation des résultantes de l'Organisation». Les équipes chargées de formuler les plans de haut niveau pour le nouveau PMT et le nouveau PTB ont identifié les risques, qui ont alors été regroupés et utilisés pour rédiger le premier rapport relatif aux risques présenté à la direction par l'entremise du Conseil de suivi des programmes de l'Organisation;
- b) «Planification du travail». Au fil du processus de planification détaillée des activités, toutes les unités fonctionnelles ont appliqué l'évaluation et la communication des risques;
- c) «Gestion des projets de terrain/des risques des programmes ». L'évaluation des risques fait partie intégrante de la formulation des projets extrabudgétaires. Elle s'inscrit également dans le processus d'assurance qualité à l'heure d'élaborer les cadres de programmation par pays;
- d) «Gestion des projets d'amélioration des activités». La gestion des risques a été intégrée dans les directives visant l'élaboration des projets de dépenses d'équipement; et
- e) «Intervention rapide en cas de problème ». La capacité d'évaluer rapidement les domaines susceptibles de poser un problème et d'identifier des mesures pour y remédier a été mise en place sous la supervision directe du Directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources.

10. La FAO est dotée d'une politique de gestion des risques approuvée en vertu de laquelle le Conseil de suivi des programmes de l'Organisation est chargé de veiller à son application et de surveiller le profil de risque global de la FAO. Avec les éléments en place, l'accent est porté sur la pleine intégration de la gestion des risques dans les méthodes de travail de l'Organisation.

11. Outre la gestion des risques, les rapports intérimaires sur la mise en œuvre du Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines<sup>7</sup> et sur le Programme relatif à la gestion mondiale des ressources<sup>8</sup> contiennent des exemples supplémentaires d'améliorations récentes apportées au contrôle interne et au Cadre de responsabilités.

12. À la FAO comme dans toutes les organisations, le renforcement de la maturité du Cadre de responsabilités, de la gestion des risques et du contrôle interne est un exercice continu. Parmi les travaux menés pour améliorer la responsabilité, le contrôle interne et la gestion des risques en 2014, on

---

<sup>6</sup> FC 135/13.

<sup>7</sup> FC 154/11.

<sup>8</sup> FC 154/12.

---

relèvera l'examen des procédures de planification des activités des bureaux de pays, l'examen et le renforcement de l'application de la gestion des risques dans le cadre de la gestion des projets, l'élaboration de directives simples sur l'élaboration de mesures de contrôle, et l'amélioration du suivi et de l'établissement de rapports concernant les résultats de l'Organisation.