



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ FINANCIER

Cent soixante-treizième session

Rome, 12-16 novembre 2018

**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 peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.



RÉSUMÉ

- Le présent rapport fait le point sur la suite donnée par le Secrétariat aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes.
- Il expose les progrès accomplis par la FAO dans la mise en œuvre des recommandations qui étaient en suspens à la date où le précédent rapport intérimaire a été présenté au Comité financier, à sa cent soixante-neuvième session (novembre 2017).
- En outre, ce rapport comprend désormais la réponse de la Direction aux recommandations contenues dans le Rapport détaillé du Commissaire aux comptes pour 2017.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

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

Projet d'avis

Le Comité:

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

Introduction

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

Rapport de vérification des comptes	Nombre total de recommandations	En suspens à la date de présentation du précédent rapport ¹	Classées depuis la présentation du précédent rapport	En suspens à la date du présent rapport
Rapport détaillé 2012-2013	57	2	1	1
Rapport détaillé 2014	26	11	5	6
Rapport détaillé 2015	21	6	3	3
Rapport détaillé 2016	19	19	13	6

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

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

4. Le tableau comprend en outre les commentaires de la Direction sur les recommandations contenues dans le rapport détaillé 2017. Le Commissaire aux comptes validera les commentaires de la Direction et la suite donnée à ces recommandations durant les vérifications prévues fin 2018.

¹ FC 169/11.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
2017 – Questions financières				
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES				
Financement des passifs liés aux avantages du personnel				
1	2019	CSF/CSC	Recommandation acceptée comme une activité continue. L'Organisation fait rapport aux organes directeurs tous les ans, par l'intermédiaire du Comité financier, et leur fournit des informations détaillées sur les obligations liées aux avantages du personnel, notamment le niveau du financement réservé et les financements futurs nécessaires pour gérer les risques associés.	
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
Contributions volontaires				
2	2018	CSF	Recommandation acceptée. L'analyse des provisions et la passation des créances irrécouvrables en pertes seront effectuées conformément aux procédures définies dans le Règlement financier et les règles de gestion financière. Prévu pour juin 2019.	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Exécution financière du PCT				
3 Améliorer encore l'exécution du PCT en effectuant un examen des processus et procédures qui s'y rapportent afin de déterminer les causes profondes des retards de mise en œuvre et d'y porter remède. (Paragraphe 51)	2018	TC	Recommandation acceptée. La Direction procède actuellement au réexamen des politiques et procédures du PCT afin d'améliorer les délais de réponse aux demandes des gouvernements. À titre de première étape, un format révisé a été publié pour le PCT en août 2018, qui devrait réduire substantiellement le temps nécessaire pour formuler un projet tout en améliorant le cadrage stratégique. Des approbations rapides au titre d'une allocation biennale entraîneront un acheminement accéléré des ressources.	
Comptes en attente de régularisation depuis longtemps				
4 Prioriser l'analyse et le nettoyage des comptes créditeurs afin de régler la question des éléments en attente de régularisation depuis longtemps, et envisager l'élaboration d'une politique intégrant tous les cas de dettes anciennes dans le processus de nettoyage périodique, en prenant en compte le calendrier de lettrage et la possibilité de sortir de la comptabilité et/ou d'annuler les dettes non régularisées, après un examen et un suivi adéquats. (Paragraphe 55)	2018	CSF/CSC	Recommandation acceptée. Le CSC placera en tête de ses priorités le nettoyage des comptes créditeurs en attente de régularisation depuis longtemps et facilitera l'opération. La Division des finances rédigera un projet de politique de gestion de ces éléments. Prévu pour fin 2018.	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>5</p> <p>Poursuivre les travaux amorcés par l'unité fonctionnelle, la Division de l'informatique et Oracle pour prioriser la résolution des erreurs détectées dans le système, des autres problèmes de restitution de données et des éléments en rapprochement, afin de faire en sorte que les rapports générés soient complets, exacts et fiables. (Paragraphe 59)</p>	2018	CIO	<p>À la demande des services gestionnaires correspondants, CIO a pris contact avec le fournisseur pour obtenir une assistance relative aux procédures standard. Cela comprend l'émission de demandes de service visant à faire corriger les problèmes relevés dans les produits et une prise de contact avec Oracle Consulting afin de définir les problèmes liés aux personnalisations. Il faut noter que les correctifs fournis par Oracle ne suffiront pas à résoudre ces problèmes et qu'il faudra modifier la configuration utilisée par la FAO, ce qui ne pourra être fait qu'en maintenant un dialogue étroit avec les unités administratives concernées.</p> <p>Prévu pour fin 2019.</p>	
Centre des services communs				
<p>6</p> <p>Prendre les mesures qui s'imposent pour renforcer l'efficacité et l'efficacité des contrôles de gestion au sein des processus fonctionnels du Centre des services communs et pour améliorer le respect des politiques, règlements et règles en vigueur dans les domaines dans lesquels des insuffisances ont été relevées. (Paragraphe 63)</p>	2018	CSC	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>- Concernant les contrôles portant sur les actifs, de nouvelles procédures renforcées et des accords de niveau de service ont été mis en place et seront menés à bonne fin le 30 novembre 2018. L'accord sur le niveau de service demande que toutes les opérations soient traitées dans les cinq jours suivant leur réception, et les achats d'actifs sont étroitement et régulièrement surveillés et font l'objet d'un examen lors des clôtures</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>mensuelles du système comptable auxiliaire de gestion des actifs.</p> <p>- Les bureaux ont été informés de la date limite d'envoi des vérifications physiques d'actifs, fixée au 31 octobre, et ont été invités à nommer des coordonnateurs responsables des immobilisations qui seront formés à toutes les préconisations concernant ce type d'actifs (démarrage prévu en septembre, ce qui laisse un délai avant les vérifications physiques d'actifs). - Les vérifications physiques d'actifs sont désormais étroitement surveillées et soumises à une procédure de transmission au niveau supérieur qui permet d'informer le Représentant de la FAO ou le directeur de division des besoins et de l'état d'avancement de ces vérifications. Le fait de ne pas réaliser de vérification physique des actifs entraîne une première remontée d'information au directeur de la Division des finances, puis une deuxième au Directeur général adjoint responsable du Département des services internes, puis une troisième et dernière au Directeur général adjoint (Opérations).</p> <p>- Un consultant a été recruté pour rédiger un projet de politique de gestion des fournisseurs qui définira les rôles et responsabilités des différentes unités dans ce</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>domaine.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concernant la liquidation des avances, la FAO a déployé un nouvel outil de gestion des indemnités pour frais d'études, qui impose désormais la liquidation de toutes les avances conformément à la politique. Cet outil a été déployé en février 2018. - Le CSC a également mis en place un suivi de l'exécution de l'accord sur le niveau de service, qui fait l'objet d'une publication mensuelle sur le site intranet du Centre montrant que toutes les demandes ont été traitées dans le respect de l'accord sur le niveau de service depuis janvier 2017. 	
7	2018	CSC	<p>Recommandation acceptée. En collaboration avec le Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département des services internes et le Bureau des ressources humaines, qui coordonnent la mise à jour du Manuel et des procédures (<i>How to</i>) du Guide administratif de la FAO avec les services propriétaires des politiques respectives, le CSC veillera à fournir les éléments requis concernant les procédures/activités de traitement qu'il gère et contrôle.</p>	
8	2018	CSC	<p>Recommandation acceptée. Le transfert des fonctions de gestion des immobilisations s'est achevé fin novembre 2017, avec la</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
immobilisations concordant avec la pratique actuelle et l'accord de niveau de service conclu entre la Division des finances et le CSC, afin de parvenir à une gouvernance, une reddition de compte et une responsabilité définies et transparentes en matière d'immobilisations. (Paragraphe 69)			définition et la publication sur le site web interne du CSC de tous les accords de niveau de service, qui délimitaient clairement les obligations redditionnelles du responsable des processus (le CSC) et du responsable des politiques (CSF).	
9 Lancer une opération d'évaluation rigoureuse des risques au niveau des unités fonctionnelles du CSC en coordination avec le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, qui est chargé d'assister les bureaux de la FAO dans la compréhension et l'application des bonnes pratiques de gestion des risques. (Paragraphe 72)	2018	CSC	La Direction partage l'avis du Commissaire aux comptes sur l'importance d'une évaluation formelle des risques à tous les niveaux de l'Organisation. L'évaluation des risques sera mise en œuvre en deux phases, et commencera par les bureaux régionaux et les grandes directions du Siège [Directeur général adjoint (Opérations), Directeur général adjoint (Programmes), Directeur général adjoint (climat et ressources naturelles) et Département du développement économique et social] en 2018. La mise en œuvre complète au niveau des bureaux et divisions du Siège et des bureaux de représentant est prévue pour 2019. Cette approche graduelle vise à permettre de soigner la qualité du processus et d'accompagner le déploiement des nouvelles préconisations par un soutien complet des systèmes et un renforcement des capacités.	À l'intérieur du CSC, l'évaluation des risques est traitée au cours des réunions de

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			gestion et les risques identifiés sont inscrits dans le registre des risques du CSC pour être examinés et actualisés si le besoin s'en fait sentir.	
Questions relatives à la gouvernance				
Déclaration relative au contrôle interne				
10	2018	OSP/Directeur général adjoint (Opérations)	Recommandation acceptée. L'opération est en cours, sous la supervision du Bureau du contrôle interne, et devrait se terminer d'ici fin 2018.	
11	2018	OSP/Directeur général adjoint (Opérations)	Recommandation acceptée. Des directives améliorées, telles qu'approuvées par le Bureau du contrôle interne, et intégrées dans le processus d'établissement des rapports sur le contrôle interne de 2018 seront achevées d'ici mai 2019.	
12	2018	OSP/Directeur général adjoint	Recommandation acceptée. Les enseignements ont été tirés de l'expérience	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>en documentant le processus de façon formelle, en ajoutant au questionnaire sur les contrôles internes davantage de points spécifiques du contexte opérationnel des bureaux et en mettant en place un mécanisme d'apprentissage rigoureux. (Paragraphe 87)</p>		(Opérations)	<p>durant la phase de conclusion du processus de communication d'informations sur le contrôle interne de 2017, et les résultats obtenus, ainsi que les recommandations qui précèdent, ont été dûment pris en considération dans l'élaboration de ce même processus pour 2018.</p>	
Gestion des voyages				
<p>13 Améliorer le dispositif de planification des voyages en clarifiant et renforçant la politique applicable et les procédures y afférentes, et en faisant en sorte qu'elles soient correctement appuyées par le système de gestion de l'information et par un mécanisme de surveillance et de suivi efficace, afin d'obtenir un meilleur exercice des responsabilités, d'améliorer les contrôles visant le rapport coût-efficacité et de parvenir à une conformité totale. (Paragraphe 94)</p>	2018	CSF	<p>Recommandation acceptée sur le principe. Mise en œuvre prévue en décembre 2019.</p>	
<p>14 Envisager l'utilisation de la classe économique «premium», en prenant en considération la réduction des dépenses et l'engagement de l'Organisation en faveur d'une gestion durable des voyages; et élaborer un plan par étapes d'adoption de la règle</p>	2018	CSF	<p>Recommandation acceptée de façon générale. Mise en œuvre prévue d'ici au 31 décembre 2018.</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>relative aux escales en 2018. (Paragraphe 101)</p> <p>15 Réaliser un examen complet des politiques de l'Organisation en matière de voyages, le but ultime étant d'en améliorer le contenu et les processus de façon à les rendre cohérentes, à définir clairement quelles sont les responsabilités qui y sont associées et qui a la propriété de ces politiques; à veiller à ce que celles-ci soient correctement suivies et assorties d'un mécanisme de retour d'information; qu'elles soient soutenues par une forte sensibilisation du personnel; et que leur application fasse l'objet d'une surveillance efficace. (Paragraphe 113)</p>	2018	CSF	<p>On notera que les politiques en matière de voyages reposent pour l'essentiel sur le Règlement du personnel de l'Organisation et sont établies en tenant compte des budgets alloués aux différents objectifs, des besoins opérationnels, des pratiques au sein du système des Nations Unies et de l'évolution du secteur. Tout examen des politiques devra donc être mené sur la base de ces paramètres.</p> <p>Achèvement prévu en décembre 2019.</p>	
<p>16 Améliorer les données sur les risques liés aux voyages et l'évaluation de ces risques en clarifiant et précisant le contexte de gestion dans lequel les risques sont identifiés et évalués, et documenter comme il convient les activités destinées à étayer le suivi des risques et les décisions y afférentes. (Paragraphe 118)</p>	2018	CSF	<p>Recommandation acceptée sur le principe. Date d'achèvement prévue le 31 décembre 2018.</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Communication des résultats des programmes				
17 Ajouter, dans le flux de travaux du système PIREs, une étape explicitement réservée aux mesures à prendre en cas de rejet de certains résultats, et surveiller étroitement les réalisations communiquées pour garantir l'exhaustivité des informations intégrées dans les futurs examens à mi-parcours. (Paragraphe 126.a)	2018	OSP	Recommandation acceptée. Le module de restitution d'informations du système PIREs a été mis à niveau et la notification des motifs de rejet d'un résultat de pays est désormais obligatoire.	
18 Mieux coordonner les examens au niveau régional des résultats des programmes de façon à améliorer la qualité des réalisations communiquées; et identifier et réduire les motifs courants d'exclusion de produits pour prévenir le risque d'inexactitude des résultats des programmes. (Paragraphe 126.b)	2018-2019	OSP	Recommandation acceptée. Cette recommandation a été prise en compte à la fois par une amélioration des directives, qui précisent désormais les rôles, responsabilités et critères d'examen de la fonction de Chef de programme régional, et par des changements apportés au module de restitution d'informations du système PIREs, lequel instaure des boucles d'examen et de rétroaction entre les chefs de programme régional, les programmes stratégiques et les bureaux de pays.	
19 Améliorer progressivement le mécanisme de communication des résultats à mi-parcours de l'Organisation en en optimisant le calendrier d'examen; en développant les capacités de suivi des cadres; en renforçant les compétences régionales	2018-2019	OSP	Recommandation acceptée. La recommandation est mise en œuvre progressivement. L'établissement des rapports de fin d'année 2017 s'est fait dans des délais moins serrés et sur la base d'instructions améliorées. Par ailleurs, des relations étroites entretenues avec les parties	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
de l'Organisation en matière de suivi et d'évaluation; et en réservant une place à l'apprentissage organisationnel dans les examens à mi-parcours successifs, afin d'encourager la transparence dans la communication des résultats et une coordination propre à améliorer globalement l'établissement des rapports. (Paragraphe 131)			prenantes durant tout le processus de planification des travaux pour 2018-2019 ont posé les bases d'une meilleure communication d'informations en référence aux résultats de cet exercice biennal. Le Rapport sur l'exécution du Programme 2016-2017 et l'établissement du plan de travail 2018-2019 ont tous deux permis de tirer des enseignements de ces expériences.	
Fonctionnement de bureaux de représentant				
Exécution du PCT				
20 Veiller à l'efficacité et à l'efficacité d'ensemble de l'exécution des projets du PCT, au moyen de mécanismes permettant de gérer de manière appropriée les événements ou les circonstances, ainsi qu'au bon exercice des responsabilités qui ont une incidence sur l'exécution des engagements au titre du PCT, en termes de délais, de niveau d'exécution et d'adéquation des informations. (Paragraphe 137)	2018	TC	Recommandation acceptée. Le réexamen des politiques et procédures du PCT mentionné dans la réponse à la recommandation 3 ci-dessus débouchera sur des mesures destinées à améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'exécution en remédiant aux facteurs qui sont sous le contrôle de la FAO. Les exigences en matière de mise en œuvre des projets, notamment, sont revues afin d'améliorer les délais de démarrage. Les ajustements nécessaires seront également apportés aux procédures du PCT afin d'accélérer la clôture des projets. Le PCT étant totalement intégré dans le cycle des projets de la FAO, il bénéficiera également des mesures prises à l'échelle de	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Exécution des projets financés par des fonds fiduciaires				
21 S'assurer de l'efficacité et de l'efficacité de l'exécution des projets, par la gestion des facteurs et des responsabilités de projet qui jouent sur le respect des délais, le niveau d'exécution et la fiabilité des informations relatives aux projets financés par des fonds fiduciaires. (Paragraphe 141)	2018	TC	Recommandation acceptée. Les retards dans l'exécution des projets ont une incidence sur le montant des ressources que la FAO doit mobiliser et lui font courir des risques tant d'un point de vue financier que sur le plan de la réputation.	
Information des donateurs				
22 Veiller à transmettre sans retard des informations fiables et pertinentes aux donateurs grâce à des activités de contrôle et de surveillance continues qui imposent et appuient l'exercice des responsabilités en matière d'information des donateurs. (Paragraphe 145.a)	2018	TC/CSF	Recommandation acceptée. - Les rapports périodiques et les rapports de fin de projet sont des composantes essentielles des activités de liaison avec les partenaires fournisseurs de ressources, et ont été renforcés en 2017. Le Département de la coopération technique collabore étroitement avec l'équipe FPMIS et les responsables du budget, en recourant à un système de suivi informatisé et à des contrôles plus stricts afin de vérifier l'état d'avancement des rapports et de surveiller ensuite la procédure de clôture des projets. - Le cycle des projets comprend les formats de rapports normalisés, et décrit la portée et	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>l'objet principal de ces derniers, ainsi que les outils d'assurance qualité disponibles dans FPMIS, et le rapport de fin de projet reprend l'accord relatif au cadre logique, accompagné de feuilles de résultats sur la pertinence, les réalisations, la mise en œuvre et la durabilité. Ces feuilles permettent d'actualiser les données de suivi et d'évaluation des résultats dans le système, et de veiller à ce que les rapports soient axés sur les résultats, faciles à analyser et moins longs à établir.</p> <p>Les principales recommandations relatives à l'amélioration de l'information des donateurs invitent à lever tout doute sur les types de rapports attendus et à éliminer les coûts et ressources liés à l'établissement de ces derniers. À cette fin, il importe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'établir un dialogue stratégique à haut niveau avec les donateurs afin de cerner leurs exigences en matière de présentation de rapports et de veiller à ce que leurs demandes soient clairement formulées dans les accords relatifs aux projets; cela permettra d'augmenter l'efficacité, la transparence et la redevabilité au regard des résultats à l'échelle du système; - de négocier les coûts et ressources standard associés à l'établissement des rapports à l'intention des donateurs, et les intégrer aux 	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
23 Intégrer dans les accords de financement, avec le concours des partenaires de financement, des dispositions détaillant les prescriptions en matière de soldes de fonds, de facturation de dépenses au fonds et d'utilisation des intérêts créditeurs. (Paragraphe 145.b)	2018	TC/CSF	<p>accords conclus avec ces derniers;</p> <ul style="list-style-type: none"> - de définir un seuil minimum de contributions en dessous duquel les rapports de fin de projet ne seront pas obligatoires, ainsi que des méthodes standard de calcul des coûts d'établissement des rapports qui soient acceptables pour toutes les parties prenantes; - de constituer une équipe de renforcement des capacités chargée de conseiller et de former le personnel du Siège et des bureaux décentralisés sur les questions liées à l'information des donateurs, afin de développer les compétences professionnelles nécessaires, de veiller à l'uniformité et à la cohérence des rapports et d'assurer la qualité de ces derniers. <p>Des dispositions relatives à l'utilisation des soldes de fonds et des intérêts figurent dans tous les accords de contribution. En outre, depuis 2016, tous les nouveaux accords-cadres comprennent ce type de dispositions.</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Achats de biens et de services				
<p>24 Renforcer la surveillance de la façon dont les responsabilités en matière d'achats sont exercées par toutes les parties concernées pour faire en sorte que les résultats du processus d'achat de l'Organisation soient créateurs de valeur. (Paragraphe 149)</p>	2018	CSDA	<p>Recommandation acceptée.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Service des contrats et achats, en collaboration avec le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés, met en place un espace de travail mondial dans lequel chaque bureau devra transférer son plan d'achats. Cet espace de travail sera contrôlé par le Service des contrats et achats, et les bureaux recevront des notifications en cas de non-conformité. - Une proposition de création de postes du cadre organique pour les achats dans les bureaux régionaux est également à l'étude, l'objectif étant de permettre un examen indépendant des recommandations formulées par les acheteurs. - En outre, le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés travaillera aux côtés des bureaux régionaux pour définir des parcours de formation pour certaines fonctions dans les bureaux de pays, telles que celle des achats. - Le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés examinera la dotation en personnel des bureaux de pays, et travaillera avec le Bureau des ressources humaines à ce 	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Gestion des ressources humaines				
25 Renforcer les activités de surveillance des principales politiques afférentes aux procédures de sélection, à l'évaluation des résultats, et à l'enregistrement et la justification des activités, pour profiter pleinement des avantages de ces aspects de la gestion des ressources humaines et intervenir préventivement en cas de souci. (Paragraphe 153)	2018	OHR	<p>Ces dernières années, l'Organisation a révisé les politiques applicables aux ressources humaines afin d'intégrer différents niveaux d'approbation et de contrôle dans les processus de sélection, d'évaluation des résultats et d'enregistrement des documents.</p> <p>Les fonctionnalités de la nouvelle plateforme de recrutement, Taleo, sont mises en œuvre afin de renforcer les activités de surveillance de ces processus RH clés.</p> <p>En particulier, à partir de novembre 2017, la publication de tous les avis de vacance de poste pour les ressources humaines hors personnel et les processus de sélection y afférents auront lieu dans Taleo; il y aura ainsi moins d'opérations effectuées hors connexion, ce qui permettra d'économiser du temps, d'augmenter la transparence et de disposer d'enregistrements plus structurés de chaque étape. Le personnel de la FAO a été formé à l'aide d'ateliers et d'outils en ligne</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>sur tous les lieux d'affectation.</p> <p>Par ailleurs, à compter de septembre 2018, l'évaluation des résultats des ressources humaines hors personnel sera effectuée via Taleo, ce qui renforcera le contrôle de cette tâche importante. Des fonctionnalités avancées permettent en outre à l'Organisation de mieux contrôler le processus de sélection ainsi que l'évaluation des résultats des ressources humaines hors personnel, au moyen de rapports ad hoc et d'un accès en ligne à tous les documents nécessaires.</p> <p>L'Organisation dispense à l'heure actuelle des formations afin que tous les employés puissent bénéficier des fonctionnalités de la nouvelle plateforme de recrutement.</p>	
Gestion de la trésorerie				
26	2018	CSF	<ul style="list-style-type: none"> - Les bureaux décentralisés sont tenus d'attester, au moyen du questionnaire sur les contrôles internes, leur conformité aux règles qui régissent les opérations de petite caisse. - L'unité chargée de la gestion financière mondiale de la Division des finances vérifie en outre que les rapprochements des opérations de petite caisse sont effectués dans les délais prévus. 	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>- Des dispositions prévoient que les bureaux décentralisés peuvent dépasser les seuils définis pour certaines transactions, à condition que cela soit exceptionnel et justifié. Toutes les exceptions sont soigneusement examinées par la Division des finances.</p> <p>- Un nouveau rapport sur les avances est en cours d'élaboration; il permettra de mieux surveiller les avances en espèces non régularisées et de limiter le risque qu'une personne bénéficie simultanément de plusieurs avances.</p> <p>- En coordination avec le Directeur général adjoint (Opérations), le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés élabore pour ces derniers un plan de prévention de la fraude fondé sur les risques, qui définit la gestion de la trésorerie comme un domaine à risque, et permet aux bureaux de pays d'effectuer une auto-évaluation des risques et de déterminer les mesures d'atténuation nécessaires.</p>	
Gestion des actifs et des stocks				
27	2018	CSF/CSC	Recommandation acceptée. Les activités présentées dans la réponse à la recommandation 6 ci-dessus garantiront que les opérations, les processus et les responsabilités liés aux actifs sont bien	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
responsabilités afférentes aux actifs et aux stocks grâce à des mécanismes de surveillance améliorés. (Paragraphe 161)			respectés. Par ailleurs, le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés aide la Division des finances à élaborer de nouvelles directives relatives aux stocks, et il est envisagé d'adopter un nouveau logiciel de gestion d'inventaire.	
Gestion des voyages				
28 Renforcer les mesures de surveillance visant à garantir l'application correcte des procédures et des responsabilités afférentes aux voyages, de sorte que les politiques et procédures existant dans ce domaine soient respectées et l'exécution des activités améliorée. (Paragraphe 165)	2018	CSF	Le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés va intégrer un tableau de bord existant qui mesure le nombre de voyages nationaux afin de déterminer les tendances y afférentes et de prendre les mesures éventuellement nécessaires.	
Cas de fraude ou de présomption de fraude				
29 Poursuivre la lutte vigoureuse contre la fraude et la corruption à tous les niveaux de l'Organisation en réagissant promptement à tous les cas signalés et en renforçant les mécanismes déjà instaurés en application de la politique de tolérance zéro de la FAO. (Paragraphe 175)	2018	OIG/DDO/OHR	Recommandation acceptée. Le Bureau de l'Inspecteur général va continuer d'intervenir rapidement dans les cas de fraude, lesquels font l'objet d'enquêtes prioritaires. Il s'agit d'une activité permanente, sans date butoir. En outre, le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés travaille aux côtés du Directeur général adjoint (Opérations) à l'élaboration d'un plan de prévention de la fraude pour les bureaux décentralisés; cet outil dynamique en ligne permettra aux pays de déterminer les	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			risques locaux et de consigner leurs mesures d'atténuation.	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
2016 – QUESTIONS FINANCIÈRES				
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES				
Financement des passifs liés aux avantages du personnel				
1	2017	CSF/OHR	La Direction participe toujours au Groupe de travail des Nations Unies sur l'assurance maladie après la cessation de service et continue de faire des efforts pour maîtriser les coûts des régimes d'assurance maladie actuels. Le point le plus récent sur les mesures prises actuellement a été présenté au Comité financier à sa cent soixante-neuvième session, en novembre 2017 (document FC 169/5).	Recommandation classée Cette recommandation a été mise à jour dans le rapport de vérification des comptes de 2017.
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
Rattachement à l'exercice des charges relatives aux placements				
2	2017	CSF	La Direction confirme qu'une procédure modifiée a été mise en place en 2017 pour appliquer cette recommandation et que les instructions de clôture des comptes ont été actualisées en conséquence.	Recommandation classée Les mesures prises pour enregistrer les frais de gestion dans la période à laquelle ils se rapportent et pour actualiser les instructions de clôture répondent aux recommandations du Commissaire aux comptes.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
(Paragraphe 42)				
Système mondial de gestion des ressources (GRMS)				
3	2017	CIO/CSF	<p>La Division des technologies de l'information a déjà développé le programme de constatation automatique des charges à payer du module des voyages dans GL qui vient à l'appui du processus de clôture de fin de période et de fin d'année, et des améliorations du système de gestion des voyages ont été introduites en juin 2015, apportant une réponse aux recommandations précédemment formulées sur les demandes de remboursement de frais de voyage, les rapports de fin de mission et d'autres problèmes relatifs aux voyages.</p> <p>En outre, les fonctionnalités d'établissement de rapports du module de gestion des voyages ont été renforcées par la mise à disposition de plusieurs tableaux de bord et rapports. Ces derniers concernent notamment les voyages internationaux, autorisés et locaux. Des mécanismes visant à assurer le respect des politiques ont été</p>	<p>Recommandation classée</p> <p>Le travail d'amélioration et d'optimisation de l'utilisation des informations accompli par la Division des technologies de l'information, et notamment la mise à disposition de fonctionnalités d'établissement de rapports supplémentaires dans le module de gestion des voyages, répond aux recommandations du Commissaire aux comptes.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			incorporés dans le GRMS, et le système intégré de gestion est utilisé pour vérifier la conformité.	
2016 – QUESTIONS RELATIVES À LA GOUVERNANCE				
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES				
État de préparation à l'émission d'une déclaration sur le contrôle interne				
4	2017	OSP	Une évaluation des pratiques actuelles de gestion du risque a été menée dans le cadre du processus d'établissement de la déclaration relative au contrôle interne, et des mesures de suivi ont été définies. Ces points à améliorer ont été pris en compte dans la déclaration relative au contrôle interne de 2017 qui est présentée avec les états financiers.	Recommandation classée L'intégration des points à améliorer issus de l'évaluation des pratiques de gestion du risque menée dans le cadre de la préparation de la déclaration relative au contrôle interne répond à la recommandation du Commissaire aux comptes.
5	2017	OSP	Relever le niveau de sensibilisation aux contrôles internes dans toute l'Organisation pour qu'il soit à la hauteur des principes adoptés en la matière, et ce, au moyen de stratégies efficaces de renforcement des capacités et avant l'établissement de la déclaration sur le contrôle interne, ce qui permettra de remonter également le niveau d'assurance apporté par les informations fournies dans ce domaine. (Paragraphe 60)	Recommandation classée La mise en place du processus d'établissement de rapports sur les contrôles internes et le programme complet de communication et de sensibilisation y afférent répondent à la recommandation du Commissaire aux comptes.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
Gestion des contrôles dans les processus administratifs clés				
6	2017	OHR/CSAP/ CSF/OSP	Plusieurs mesures ont été prises pour remédier aux problèmes relevés et optimiser l'application des contrôles de gestion applicables aux processus opérationnels critiques par un renforcement du suivi et de la supervision de ces processus. L'Organisation a publié un nouveau guide de planification des achats pour l'établissement d'un plan d'achats, une nouvelle note d'orientation de CSAP relative à la séparation des tâches dans les rôles et les responsabilités relatifs aux achats et une nouvelle note d'instructions de CSAP visant à intégrer les Conditions générales de la FAO pour la fourniture de biens dans les bons de commande émis pour des biens dans le GRMS; et une adaptation de la procédure de modification des dates de livraison dans le GRMS a été convenue avec OIG.	<p>Recommandation classée</p> <p>Nous notons les activités menées actuellement pour mettre en œuvre cette recommandation, et prenons acte des efforts consentis pour optimiser en permanence les contrôles de gestion dans les domaines considérés.</p>
<p>Optimiser l'application des contrôles de gestion applicables aux processus opérationnels critiques par un renforcement du suivi et de la supervision de ces processus, et veiller à ce que, pour chacun d'eux, l'application des contrôles essentiels soit étroitement surveillée, de façon à améliorer l'exécution des processus en question, la responsabilité et les décisions de gestion. (Paragraphe 83)</p> <p>Les mesures prises par OHR ont été complétées par l'introduction de la nouvelle procédure de sélection par mise en concurrence des ressources</p>				

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
2016 – GESTION DES CONTRÔLES DANS LES PROJETS				
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS)				
7	Revoir / actualiser les recommandations en matière d'amélioration de la navigation afin de rendre le système plus convivial et donc plus acceptable aux yeux des utilisateurs visés, et de relever ainsi le niveau d'ergonomie des fonctionnalités. (Paragraphe 91.a)	2017	OSP	En cours. Nous continuerons de suivre les modifications et les améliorations apportées lors de la mise à jour du système.
8	Faire apparaître les retards de soumission aux donateurs des rapports financiers finals dans l'outil de suivi trimestriel existant du Réseau d'appui au programme de terrain, en coordination avec la Division des finances (étant donné que le rapport financier final est établi après la clôture financière), et envisager le chargement des lettres d'envoi des rapports financiers dûment reçues par les donateurs pour un meilleur respect des exigences	2017	OSP	En cours. Nous continuerons de suivre les modifications et les améliorations apportées lors de la mise à jour du système.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>d'information de ces derniers. (Paragraphe 91.b)</p> <p>9 Améliorer les fonctionnalités relatives à la matrice de cadre logique, au suivi des plans de travail et à la budgétisation afin de les rendre plus souples et ajustables aux besoins des projets, et ajouter des indicateurs pour le suivi des aspects qualitatifs de la mise en œuvre des projets. (Paragraphe 91.c)</p>	2017	OSP	L'élaboration pour le module budgétaire d'une fonctionnalité reflétant le nouveau mécanisme de recouvrement des dépenses a commencé. Des améliorations seront très probablement apportées à la matrice de cadre logique et au plan de travail dans le nouvel outil de gestion du cycle de projet qui est actuellement examiné.	En cours. Nous continuerons de suivre les modifications apportées aux fonctionnalités relatives à la matrice de cadre logique, au suivi des plans de travail et à la budgétisation.
<p>10 Réaliser, à partir des résultats de l'enquête sur le FPMIS, une analyse complète des problèmes cruciaux rapportés par les utilisateurs du système afin de clarifier la définition de la feuille de route qui mènera à une solution intégrée et de hiérarchiser les activités dans l'avenir. (Paragraphe 92)</p>	2017	OSP	Sera prise en compte dans le cadre de la réponse à la recommandation 7 ci-dessus.	En cours. Nous continuerons de suivre les améliorations apportées pour donner suite à cette recommandation.
<p>11 Accélérer l'amélioration des processus et de l'intégration des systèmes connexes, en se concentrant sur les points suivants:</p> <p>a) ajout de sous-rubriques (<i>sublines</i>) dans le GRMS afin de pouvoir suivre facilement et de manière systématique les dépenses engagées dans le cadre des projets et de les présenter par résultat, tout en tenant compte des effets de la péréquation budgétaire;</p> <p>b) restauration du lien vers les actifs enregistrés</p>	2017	OSP/CIO	<p>- Le point c) a été traité en donnant un accès direct au système intégré de gestion à partir du FPMIS pour la génération des rapports de suivi du budget des projets.</p> <p>- Les points a) et d) de la recommandation seront couverts par la solution de gestion et de contrôle des projets de la FAO, laquelle permettra de gérer la totalité du cycle</p>	En cours / partiellement mise en œuvre. Nous continuerons d'examiner les mesures prises pour donner suite aux recommandations.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>dans le GRMS afin de pouvoir accéder à la liste du matériel dans le FPMIS;</p> <p>c) ajout d'un lien entre les données financières du FPMIS et le GRMS afin de pouvoir générer des informations en temps réel, et intégration dans le système d'authentification unique du système intégré de gestion (mécanisme d'accès de tous les systèmes interdépendants);</p> <p>d) ajout de segments propres à la fongibilité budgétaire dans le GRMS afin de compléter le module existant dans le FPMIS et de permettre un suivi efficace des projets au niveau des pré-engagements et des dépenses. (Paragraphe 97)</p>			<p>de vie des projets et assurera la liaison avec le cadre de résultats pour le suivi et l'établissement de rapports. La mise en œuvre de la nouvelle solution, qui doit remplacer progressivement le FPMIS et être intégrée au GRMS, est prévue courant 2019.</p> <p>- Concernant le point b), il convient de noter qu'une liste des actifs par projet est mise à disposition par l'intermédiaire du système intégré de gestion et est accessible à tous les bureaux décentralisés et au Siège. Les données relatives au matériel des projets seront également traitées dans la solution de gestion et de contrôle des projets de la FAO mentionnée plus haut.</p>	
12	2017	TCR/OSP	En 2017, les formations sur l'exécution des projets et le FPMIS (phase 4 du cycle des projets) et sur le cycle des projets et le FPMIS ont été renforcées et proposées par l'équipe chargée du cycle des projets à tous les bureaux régionaux ainsi qu'aux principaux bureaux sous-régionaux. En outre, un cours de formation en ligne consacré au responsable du budget du projet	<p>Recommandation classée</p> <p>Les activités de formation et de renforcement des capacités des utilisateurs du FPMIS répondent à la recommandation du Commissaire aux comptes.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>(proposé dans trois langues – anglais, français et espagnol) et un autre sur les principes de base du cycle des projets ont été mis à disposition. Les utilisateurs ont accueilli favorablement toutes les formations, et leur ont attribué en moyenne une valeur d'indicateur de rendement clé supérieure à 4 (sur une échelle de 0 à 5).</p> <p>Le renforcement des capacités fait partie intégrante de tous les plans liés aux nouvelles solutions informatiques.</p>	
Programme de coopération technique (PCT)				
13	2017	TC	<p>La première partie de cette recommandation a été mise en œuvre, et la deuxième porte sur des points que nous cherchons en permanence à améliorer. Malgré une augmentation des crédits ouverts au titre du PCT, la rapidité d'exécution s'est considérablement accrue. Une proposition visant à simplifier sensiblement les formalités qui influent sur les délais d'approbation et de démarrage des projets est à l'étude; elle devrait encore améliorer</p>	<p>Recommandation classée</p> <p>La recommandation a été mise à jour dans le rapport de vérification des comptes de 2017 afin de tenir compte des nouveaux cas relevés à l'occasion de celle-ci.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>la situation.</p> <p>La Direction confirme que les rôles et les responsabilités sont clairement définis dans le guide relatif au cycle des projets et qu'ils ont permis d'améliorer l'efficience et l'efficacité globales des projets du PCT. Le taux d'exécution de ces projets a en outre progressé grâce à l'utilisation d'outils de suivi et à l'ajout des dispositions générales du PCT en annexe du CPP, mesures qui permettent d'éviter des retards dans le démarrage des activités des projets.</p> <p>L'efficacité globale de la mise en œuvre du PCT fera l'objet d'une évaluation durant l'exercice biennal 2018-2019.</p>	
Projets financés par des contributions volontaires				
14	2017	TC/CSF	Un contrôle régulier est assuré au moyen du tableau de bord de suivi disponible dans le système intégré de gestion et dans le cadre de la surveillance des projets nécessitant des mesures de gestion. Il est envisagé d'apporter des améliorations au système, et de fournir des directives opérationnelles	<p>Recommandation classée</p> <p>Cette recommandation a été mise à jour dans le rapport de vérification des comptes de 2017. Nous continuerons néanmoins de suivre l'élaboration de la nouvelle plateforme de gestion et de contrôle des projets.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
15 Envisager d'ajouter dans tous les accords de financement conclus avec des partenaires fournisseurs de ressources une disposition relative au traitement des soldes de fonds non dépensés, ainsi que des options d'utilisation proposée des fonds restants dans les cas où les donateurs ne répondraient pas aux demandes d'instructions de remboursement dans un délai donné. (Paragraphe 116)	2017	TC/CSF	La FAO favorise la conclusion d'accords-cadres ou d'accords types avec ses partenaires fournisseurs de ressources et propose, lorsque cela est compatible avec les règles de ces derniers, d'ajouter dans ces accords des dispositions relatives à l'utilisation d'éventuels fonds non dépensés. L'Organisation encourage également le transfert des fonds de secours non dépensés en fin de projet au Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement et au nouveau Fonds spécial pour les activités de financement du développement (pour des activités autres que des programmes d'urgence).	<p>Recommandation classée</p> <p>Nous prenons acte des mesures prises jusqu'ici pour favoriser l'intégration de dispositions sur l'utilisation des soldes de fonds non dépensés. Cela étant, nous sommes bien conscients que ces dispositions doivent être conformes aux règles établies par les donateurs / partenaires.</p> <p>Nous continuerons de suivre le traitement des soldes de fonds non dépensés.</p>
Information des donateurs				
16 Veiller au respect des obligations de l'Organisation en matière d'information des donateurs par un suivi constant des activités et par des contrôles permettant d'imposer et d'appuyer l'exercice des responsabilités afférentes aux projets par les responsables des processus, et s'assurer que les	2017	TC/CSF	La Direction continuera d'assurer un contrôle efficace des projets, notamment grâce au tableau de bord du système intégré de gestion, et précise que des rapports de suivi hebdomadaires sont envoyés aux	<p>Recommandation classée</p> <p>Cette recommandation a été mise à jour dans le rapport de vérification des comptes de 2017. Nous continuerons de suivre les mesures</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
systèmes fournissent des informations à jour, fiables et pertinentes. (Paragraphe 120)			responsables des budgets et à leurs supérieurs hiérarchiques afin de leur rappeler de mener à bien les activités qui leur incombent et de procéder à l'établissement des rapports et aux clôtures dans les délais prévus.	prises par la Direction pour s'assurer que les rapports sont envoyés en temps et en heure aux donateurs.
2016 – GESTION DES RISQUES				
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES				
Mécanisme de gestion du risque de fraude				
18	2017	OSD/OSP/ DDO	La Direction a confirmé que les mesures nécessaires avaient été prises pour renforcer et diffuser le cadre des responsabilités et le cadre de contrôle interne, en particulier dans les bureaux décentralisés, et pour actualiser régulièrement le plan de prévention de la fraude. La nouvelle stratégie de lutte contre la fraude et le plan d'action associé ont été mis en place au cours du troisième trimestre 2018. Une nouvelle approche a notamment été adoptée pour l'élaboration des plans de prévention de la fraude au niveau des pays. Le nouveau format du document, issu des résultats de l'évaluation du risque de fraude au	Recommandation classée L'actualisation régulière du plan de prévention de la fraude et les mesures prises pour renforcer et diffuser le cadre des responsabilités et le cadre de contrôle interne répondent à la recommandation du Commissaire aux comptes.
Veiller à ce que les vulnérabilités de la FAO face à la fraude soient gérées de manière appropriée, par des mécanismes qui viennent à l'appui de plans de lutte contre la fraude actifs, actualisés et offrant une diversité de mesures propres à renforcer le sentiment que la fraude est détectée, accentuer la séparation des fonctions incompatibles, garantir la préservation des ressources et affirmer le respect de la réglementation. (Paragraphe 128)				

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>sein de l'Organisation, permet de saisir des informations plus détaillées /spécifiques des pays sur les risques auxquels les bureaux font face, et offre des contrôles supplémentaires, qui ont été mis en place ou sont en voie de l'être. En parallèle, il permettra aux unités responsables d'évaluer l'efficacité des contrôles existants en matière d'atténuation des nouveaux risques de fraude spécifiques des pays.</p> <p>Les plans de prévention de la fraude font partie intégrante des mesures globales prises pour améliorer la gestion du risque et les contrôles internes. En 2017, nous avons élaboré le processus de questionnaire sur les contrôles internes et de déclaration relative au contrôle interne et opté pour une plateforme en ligne pour l'établissement des rapports annuels et des récapitulatifs des risques externes par pays. Les nouveaux plans de prévention de la fraude sont le prolongement de ces efforts, et vont faire partie intégrante des rapports annuels par pays.</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Cas de fraude et de présomption de fraude				
<p>19 Continuer de renforcer la gouvernance du risque de fraude par des processus et des mécanismes permettant de déterminer de manière adéquate les risques de ce type et de définir des parades, pour une meilleure gestion des vulnérabilités face à ces risques. (Paragraphe 138)</p>	2017	DDO/OSP/ OSD	<p>Des mesures ont été mises en place pour renforcer et diffuser le cadre des responsabilités et le cadre de contrôle interne et insister sur l'importance que l'Organisation accorde au contrôle interne, à la gestion du risque et à la détection de la fraude, sensibiliser le personnel aux conduites répréhensibles et aux conséquences disciplinaires possibles et faciliter de manière générale la compréhension de la procédure disciplinaire par les membres du personnel. L'amélioration continue des plans de prévention de la fraude permettra de renforcer le rôle joué par les bureaux de pays dans la détection des vulnérabilités des pays et dans la définition de parades face aux risques.</p> <p>La première évaluation des risques de fraude au sein de l'Organisation a été réalisée début 2018 par les unités responsables à partir d'une synthèse des risques de fraude constatés par le Bureau de l'Inspecteur général.</p> <p>Cette évaluation a servi de base pour l'élaboration de la stratégie de lutte</p>	<p>Recommandation classée</p> <p>Le renforcement de la gouvernance du risque de fraude par l'élaboration d'une stratégie de lutte contre la fraude à l'échelle de l'Organisation et par la conduite d'une évaluation des risques de fraude répond à la recommandation du Commissaire aux comptes. Nous continuerons cependant de suivre ces activités lors de la mise en œuvre de la stratégie de l'Organisation.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>contre la fraude à l'échelle de l'Organisation et du plan d'action associé. Ces documents font suite à l'engagement pris par la FAO de mettre en œuvre une recommandation spécifique du rapport 2016 du CCI sur la fraude. Les progrès accomplis par l'Organisation seront officiellement présentés au Comité financier en novembre 2018.</p> <p>La stratégie de l'Organisation est associée à un plan d'action qui précise les améliorations à apporter à la gestion des risques de fraude sur le moyen terme (2018-2022), en mettant l'accent sur la sensibilisation à la lutte contre la fraude et sur l'efficacité des contrôles de gestion (prévention et détection).</p>	
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
Gestion du risque				
17	2017	DDO / OSP	La Direction va continuer de consolider son cadre de gestion du risque ainsi que les outils et les processus utilisés pour la mise en œuvre de celui-ci à compter de 2018, en accompagnant l'introduction de la	En cours. Nous prenons acte des mesures prévues par la Direction pour renforcer son cadre de gestion du risque. Nous continuerons de suivre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
la notion commune de gestion du risque afin d'en concrétiser tous les avantages escomptés.			politique et des règles officielles par un renforcement des capacités à tous les niveaux, conformément aux mesures définies dans la déclaration relative au contrôle interne.	les activités menées pour mettre en œuvre cette recommandation.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
2015 – VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS				
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES				
Programme de bons et de transferts monétaires				
2	2017	TC/TCS	La nouvelle section du Manuel (MS 702) consacrée aux projets fondés sur des bons et des transferts monétaires a été rédigée et soumise à des essais dans différents bureaux de pays; elle a été approuvée par les divisions concernées (CSF, CSDA, CSC, CIO, OSD ainsi que LEG et le Fonctionnaire chargé des questions d'éthique). Les adaptations nécessaires des systèmes de la FAO (GRMS et FPMIS) ont été mises au point. La section MS 702 doit encore être approuvée par la direction de haut niveau et faire l'objet d'une Circulaire du Directeur général. Le processus devrait être achevé au troisième trimestre 2018.	En cours. Nous prenons acte du travail de rédaction de la nouvelle section du Manuel consacrée aux projets fondés sur des bons et des transferts monétaires. Nous continuerons d'examiner la suite donnée par la Direction à cette recommandation à la fin du processus, mi-2018.
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
Programme de bons et de transferts monétaires				
3	2017	CSF	Recommandation à classer Un compte GL spécifique a été créé pour l'enregistrement des dépenses liées à des opérations de distribution d'intrants agricoles et de versement d'espèces à des bénéficiaires dans le cadre de projets Espèces contre travail.	En cours. Nous continuerons de suivre les activités liées aux nouvelles procédures à l'essai et au nouveau compte GL créé pour l'enregistrement

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>lesquelles donnent lieu à des remboursements par l'intermédiaire d'agences de transfert d'espèces – afin d'assurer un enregistrement cohérent de ces opérations. La Division des finances pourrait également envisager d'isoler les opérations effectuées dans le cadre du programme de bons et de transferts monétaires en les enregistrant dans de nouveaux comptes. (Paragraphe 40)</p>			<p>La description du compte a été publiée sur l'intranet de la FAO, et la Division des finances met à disposition des informations pour aider les responsables du budget à enregistrer correctement ce type de dépenses.</p>	<p>de ces opérations.</p>
Centre des services communs (CSC)				
<p>5 Renforcer les procédures de traitement et d'examen des opérations en veillant à respecter strictement les Règlements financier et règles de gestion financière et les Statut et Règlement du personnel, ainsi que les procédures correspondantes. (Paragraphe 48)</p>	2016	CSS	<p>Le CSC a été totalement restructuré en 2016 selon un modèle centré sur les procédures, pour améliorer la conformité avec les politiques et la fourniture des services de manière générale. Plus spécifiquement, chaque procédure comprend des étapes d'examen et d'approbation qui sont renforcées par des contrôles intégrés dans le système. Le CSC a également constitué une équipe chargée de l'examen de la conformité au Siège, qui intervient dans les cas complexes de conformité aux politiques afin de prendre les mesures appropriées. En ce qui concerne les indemnités pour frais d'études, un nouveau système déployé en février 2018 élimine la nécessité de suivre manuellement les avances et les demandes, et permet de s'assurer que les recouvrements sont effectués en temps voulu.</p>	<p>Recommandation classée</p> <p>Lors de notre visite de vérification en 2017, nous avons formulé un nouvel ensemble de recommandations qui a été accepté par la Direction.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Module Voyages (TVL)				
6	2016	CSF	<p>Recommandation à classer</p> <p>L'examen et l'analyse recommandés ont été effectués par une société de conseil indépendante, et des solutions ont été proposées afin de tirer pleinement parti des avantages du système.</p>	<p>En cours.</p> <p>Nous continuerons de suivre le résultat de l'examen approfondi du système.</p>
Programme de coopération technique				
18	2016	TC/DDP	<p>Outre une communication améliorée, la plupart des pays remplissant les conditions requises pour bénéficier d'une assistance au titre du PCT (sinon tous) pourront s'appuyer courant 2018 sur la liste des projets du PCT à l'étude, laquelle sera intégrée dans le CPP. En outre, des propositions visant à accélérer les approbations et l'exécution par une simplification des procédures ont été élaborées et sont en cours d'examen.</p> <p>Les bureaux décentralisés ont confirmé avoir adjoint en annexe une liste indicative des projets du PCT à l'étude pour le pays, avec les dispositions générales applicables du PCT, dans tous les CPP récemment approuvés. L'efficacité globale de la mise en œuvre du PCT fera l'objet d'une évaluation durant l'exercice biennal 2018-2019.</p>	<p>Recommandation classée</p> <p>Nous prenons acte des mesures prises par la Direction non seulement pour continuer d'améliorer la communication, mais aussi pour assurer l'efficacité globale de la mise en œuvre du PCT. Une recommandation actualisée figure dans le rapport détaillé de 2017.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
Cas de fraude ou de présomption de fraude				
21 Continuer de renforcer la gouvernance du risque de fraude par un examen des facteurs de ce risque actuellement connus et par une mise en adéquation des mécanismes permettant d'y faire face, afin de mieux gérer les vulnérabilités face à la fraude. (Paragraphe 152)	2016	DDO/OSD/ OSP	<p>Des mesures ont été mises en place pour renforcer et diffuser le cadre des responsabilités et le cadre de contrôle interne et insister sur l'importance que l'Organisation accorde au contrôle interne, à la gestion du risque et à la détection de la fraude, sensibiliser le personnel aux conduites répréhensibles et aux conséquences disciplinaires possibles et faciliter de manière générale la compréhension de la procédure disciplinaire par les membres du personnel.</p> <p>Début 2018, la FAO a réalisé sa première évaluation du risque de fraude au sein de l'Organisation, à partir des constatations du Bureau de l'Inspecteur général (faiblesses et risques détectés dans le cadre des vérifications internes et des enquêtes, des missions et des rapports, tous bureaux confondus). L'évaluation a été complétée par les unités responsables, qui ont mesuré l'efficacité des contrôles existants, déterminé les lacunes et proposé des mesures et des actions d'amélioration sur la période 2018-2020.</p> <p>L'évaluation interne sera actualisée périodiquement, en prenant en compte les progrès accomplis et en déterminant les</p>	<p>Recommandation classée</p> <p>Le renforcement de la gouvernance du risque de fraude par l'élaboration d'une stratégie de lutte contre la fraude à l'échelle de l'Organisation et par la conduite d'une évaluation des risques de fraude répond à la recommandation du Commissaire aux comptes. Nous continuerons cependant de suivre ces activités lors de la mise en œuvre de la stratégie de l'Organisation.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>facteurs de risque supplémentaires ou les mesures d'atténuation nécessaires.</p> <p>Au niveau des pays, les directives pour l'élaboration des plans de prévention de la fraude dans les bureaux de pays (publiées en novembre 2016) définissent les domaines les plus exposés aux risques de fraude, ainsi que les mécanismes de contrôle à mettre en place. Les améliorations qui seront apportées en 2018 aux directives sur la base de l'évaluation des risques interne permettront aux bureaux de pays de jouer un plus grand rôle dans la détermination de la vulnérabilité des pays à des risques spécifiques et des mesures à prendre pour y remédier.</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
2014 – VÉRIFICATION DU SIÈGE				
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES				
Gouvernance et gestion du changement en matière de ressources humaines				
3	2015	OHR	Après sa restructuration en 2017, le Bureau des ressources humaines a commencé à planifier les changements nécessaires pour mettre en œuvre la Stratégie de gestion des ressources humaines. Une liste de mesures prioritaires a été élaborée, et sa mise en œuvre a été planifiée sur l'année 2018. Ce processus permettra d'établir un plan officiel de gestion du changement.	En cours. Nous nous félicitons de la nouvelle structure du Bureau des ressources humaines mise en place en 2017. Nous suivrons les mesures mises en œuvre par la Direction pour établir un plan officiel de gestion du changement pour la Stratégie de gestion des ressources humaines avant de classer cette recommandation.
Suivi du comportement professionnel				
6	2015	OHR	Le Bureau des ressources humaines a récemment conduit une enquête sur le PEMS et en a communiqué le résultat aux organes de représentation du personnel. Des consultations ont été organisées entre le Bureau des ressources humaines et les organes de représentation du personnel pour décider en connaissance de cause de la meilleure façon d'améliorer le système, notamment en ce qui concerne les délais et les	En cours. Nous saluons les mesures qui ont été prises, et nous validerons les activités qui seront menées pendant le cycle 2018-2019 avant de classer cette recommandation. Le Commissaire aux comptes souhaite être tenu informé des

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Suivi du comportement professionnel				
<p>11</p> <p>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)</p>	2015	OHR	<p>Conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation des capacités techniques de l'Organisation, des mesures supplémentaires ont été mises en place pour la sélection et le recrutement des consultants, afin d'établir des fichiers spécialisés de candidats très qualifiés prêts à accepter des missions et de disposer d'une réserve de talents. Parallèlement, des contrôles plus stricts ont été établis pour le recrutement des retraités, notamment aux postes qu'ils occupaient lorsqu'ils faisaient partie du personnel. Ces mesures permettent aux unités de remédier aux lacunes en matière de connaissances et de planifier leurs effectifs en conséquence.</p> <p>En avril 2018, le Bureau des ressources humaines avait créé</p>	<p>stratégies qui seront élaborées pour l'examen systématique du PEMS. Nous continuerons de suivre la mise en œuvre de cette recommandation.</p> <p>Recommandation classée</p> <p>Nous continuerons de suivre la mise en œuvre de cette recommandation.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			87 fichiers de consultants internationaux, qui regroupaient les 1453 candidats retenus. En outre, au cours de l'année 2018, le Programme des jeunes cadres va s'attacher à créer des fichiers pour les postes correspondant aux domaines d'activité prioritaires de l'Organisation, comme la résistance aux antimicrobiens, le changement climatique, l'agroécologie, etc.	
Contrôle interne				
Déclaration relative au contrôle interne				
24 Créer un mécanisme qui permette aux fonctionnaires de rang supérieur de donner au Directeur général l'assurance que les contrôles internes mis en place au sein de leurs domaines de compétence respectifs fonctionnent de façon efficace, et qui permette au Directeur général d'élaborer une déclaration relative au contrôle interne qui serait annexée aux états financiers annuels. (Paragraphe 179)	2015	OSP	Une déclaration relative au contrôle interne a été publiée pour l'année 2017, et ajoutée aux états financiers vérifiés. Cette déclaration est le résultat d'un processus d'établissement de rapports couvrant tous les niveaux de l'organisation, et reposant sur des questionnaires sur les contrôles internes et des lettres de déclaration de la Direction au Directeur général.	<p>Recommandation classée</p> <p>Une déclaration relative au contrôle interne a été ajoutée aux états financiers de 2017. Lors de notre visite de vérification en 2017, nous avons formulé un nouvel ensemble de recommandations (qui a été accepté par la Direction) concernant les activités de préparation de la déclaration relative au contrôle interne.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Vérification des bureaux décentralisés				
26	2015	OSP/OSD/ DDO	<p>Un questionnaire complet sur les contrôles internes, qui doit être rempli par tous les bureaux décentralisés, a été lancé en 2017. Ce questionnaire porte spécifiquement sur l'adéquation des compétences dans tous les processus administratifs clés en rapport avec les contrôles.</p> <p>Des mesures essentielles pour renforcer les contrôles internes au sein de l'Organisation ont été définies dans la déclaration relative au contrôle interne. Elles doivent être appliquées et suivies au moyen des processus mis en place.</p>	<p>Recommandation classée</p> <p>Lors de notre visite de vérification en 2017, nous avons formulé un nouvel ensemble de recommandations (qui a été accepté par la Direction) concernant les activités de préparation de la déclaration relative au contrôle interne.</p>
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
IPSAS: enseignements tirés et concrétisation des avantages				
2	2015	CSD/CSF	Recommandation devant être classée d'ici à la fin de 2018, une fois que le rapport aura été présenté aux parties prenantes concernées.	<p>En cours.</p> <p>Les états financiers pour 2017 reflètent la totalité des dispositions transitoires relatives aux normes IPSAS. Nous attendons le rapport sur les avantages tirés de la mise en œuvre des normes IPSAS qui doit être présenté aux parties</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Suivi du comportement professionnel				
5 Faire en sorte que le Bureau des ressources humaines améliore encore sa politique de gestion de la performance en étendant officiellement l'utilisation des objectifs de développement de carrière et ainsi, d'une simple gestion des compétences, passer à un ensemble plus large d'objectifs de perfectionnement allant au-delà des simples compétences. (Paragraphe 69)	2015	OHR	Les enseignements tirés des examens PEMS 2016 et 2017 sont pris en compte, dans le cadre de l'amélioration de la politique, de façon à lier les plans de travail aux objectifs de perfectionnement.	En cours. Nous continuerons de suivre la mise en œuvre de cette recommandation jusqu'à ce que les plans de travail soient reliés aux objectifs de perfectionnement.
Formation et perfectionnement du personnel				
8 Mesurer l'efficacité des programmes de formation du Bureau des ressources humaines au moyen d'études d'impact, en plus des évaluations que le Bureau pratique déjà, afin d'avoir plus d'éléments tangibles à partir desquels formuler les plans d'apprentissages futurs. (Paragraphe 83)	2015	OHR	Les activités sont en cours, et on pourra procéder à des enquêtes et des comparaisons avec les données de base une fois qu'une quantité suffisante d'informations aura été collectée et que les programmes auront été lancés. Des enquêtes sont en cours d'élaboration pour les études d'impact, et feront partie intégrante de toutes les demandes de formation.	En cours. Nous avons pris note des activités qui sont actuellement menées pour donner suite à cette recommandation.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
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	La FAO observe la stratégie de parité des sexes suivie à l'échelle du système des Nations Unies. Un pourcentage cible de femmes a été défini et fait l'objet d'un suivi permanent.	Recommandation classée Nous prenons acte du suivi effectué par le Bureau des ressources humaines.
Division des urgences et de la réhabilitation (TCE)				
13 Élaborer des protocoles clairs pour les urgences de niveaux 1 et 2 afin de bien définir les responsabilités. Préciser les rôles et les responsabilités ainsi que la forme des contrôles pour le protocole de niveau 3. (Paragraphe 112)	2015	TC	L'Organisation a publié la déclaration de la FAO et son protocole d'intervention pour les urgences de niveau 3 dans la Circulaire du Directeur général 2013/32 (FAO, 2013a), ainsi que les Directives opérationnelles sur la préparation et la conduite des interventions d'urgence de niveau 3 (FAO, 2013b). La Circulaire du Directeur général 2013/32 sur les protocoles d'intervention pour les urgences de niveau 3 a été révisée dans le cadre d'une vaste consultation des bureaux décentralisés de la FAO et des divisions du Siège. La circulaire	En cours. Nous avons pris note des protocoles d'intervention révisés pour les urgences de niveau 3 et de la révision prochaine de la circulaire relative aux urgences de niveau 2.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>révisée, qui vise également à améliorer les interventions de la FAO en cas de crises en mettant en place des protocoles de déclaration et d'intervention pour les urgences de niveau 2, devrait être publiée d'ici à la fin de 2018.</p> <p>La publication de la version définitive de la circulaire est suspendue aux résultats des discussions qui sont actuellement menées au sein du Comité permanent interorganisations. Ces discussions portent sur un abandon de la classification des urgences. D'importantes modifications pourraient donc être apportées à la version actuelle de la circulaire.</p> <p>Parallèlement, pour renforcer les capacités des bureaux de pays à mettre en œuvre des interventions en cas d'urgence, une nouvelle section du Guide administratif de la FAO consacrée à la préparation et à la réaction aux situations d'urgence a été élaborée et publiée.</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Programme de coopération technique (PCT)				
<p>17</p> <p>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)</p>	2015	TC/TCS/TCDP	<p>Cette recommandation est traitée dans le cadre d'un examen et d'une mise à jour à plus grande échelle des arrangements en matière de suivi, d'évaluation des résultats et d'établissement de rapports relatifs au cycle des projets de la FAO.</p> <p>Une proposition tendant à harmoniser le format du cadre logique du PCT avec le rapport de fin de projet standard a été élaborée et est en cours d'examen. En outre, une nouvelle façon d'évaluer la réalisation des résultantes du PCT est actuellement à l'essai.</p>	<p>Recommandation classée</p> <p>Nous prenons note des mesures prises par la Direction pour harmoniser le cadre logique du PCT avec le rapport de fin de projet et pour mettre à l'essai une nouvelle façon d'évaluer la réalisation des résultantes. Nous continuerons toutefois de surveiller le résultat de ces propositions et processus.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
EXERCICE BIENNAL 2012-2013 – VÉRIFICATION DU SIÈGE				
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
Système mondial de gestion des ressources (GRMS)				
25	Dresser un bilan officiel des avantages procurés à l'Organisation par la solution installée afin de déterminer l'efficacité du programme GRMS. (Paragraphe 183)	2014	CSD	En cours. Nous avons pris note du calendrier des dernières activités relatives à cette recommandation.
33	Apporter les améliorations suivantes au système: a) donner la possibilité de saisir le numéro de série dans la fonctionnalité «Réception» du module de gestion des achats afin que cette donnée puisse apparaître dans le registre des actifs lors de l'interface avec le module de gestion des comptes créditeurs (AP); b) inclure un dispositif d'étiquetage des actifs et rendre la saisie de ces données obligatoire lorsque des actifs seront ajoutés manuellement dans le module de gestion des actifs du système GRMS; c) faire en sorte que le chef du bureau ou de l'unité soit la valeur par défaut du champ «Affectation» désignant le	2014	CIO/CSF/ CSC	Recommandation classée Cette recommandation a été mise à jour dans le rapport 2017 de vérification des comptes du CSC. Nous continuerons de surveiller le bon fonctionnement des procédures et les améliorations apportées au système. La mise en œuvre de cette recommandation en suspens de longue date est compliquée par le fait que des données clés ne sont plus disponibles. Une analyse quantitative est donc impossible, mais une évaluation qualitative des avantages procurés par le nouveau système pourra être proposée vers la fin du mois d'octobre 2018. Les procédures ont été repensées et déployées afin d'enregistrer les numéros de série, de procéder à l'étiquetage des actifs et d'afficher les informations relatives aux gardiens. Les améliorations apportées au système ont été harmonisées avec les procédures revues par le CSC pour l'étiquetage des actifs.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>«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>				