



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 et unième session**

**Rome, 16-20 mai 2016**

**Cadre de contrôle interne de la FAO**

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

**Boyd Haight**

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

**Tél.: +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).*



mq445

### RÉSUMÉ

- La FAO a consolidé ses structures en matière de responsabilités concernant l'exécution du Programme de travail et budget en renforçant l'exécution des programmes stratégiques et en créant des normes de performance pour évaluer les accomplissements et suivre les progrès des équipes chargées des programmes. Elle a aussi mis en place un tableau de bord pour le suivi opérationnel qui fournit des informations quantitatives et qualitatives permettant aux cadres d'évaluer les progrès réalisés au regard des normes de performance.
- Le Cadre de contrôle interne de la FAO a été approuvé officiellement en avril 2016.
- Sur les 18 prochains mois, des mesures vont être prises pour mettre en place le processus et obtenir les informations factuelles nécessaires à l'établissement d'une déclaration sur le contrôle interne qui serait jointe aux états financiers fin 2017.

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

- Le Comité financier est invité à prendre note des informations fournies et de l'état d'avancement des discussions concernant l'application du principe de responsabilité et du Cadre de contrôle interne de la FAO.

### Projet d'avis

- **Le Comité financier a pris note des mesures visant à renforcer l'obligation redditionnelle, de l'adoption du Cadre de contrôle interne de la FAO et des étapes à suivre pour l'introduction d'une déclaration sur le contrôle interne.**

### *Généralités*

1. Le présent document est le quatrième rapport intérimaire présenté au Comité à propos de la Politique en matière de responsabilités et du Cadre de contrôle interne de la FAO. Le premier rapport, produit en novembre 2013<sup>1</sup> décrivait l'approche conceptuelle suivie par le Secrétariat pour intégrer aux méthodes de travail de la FAO le principe de responsabilité et le contrôle interne, la gestion des risques faisant le lien entre les deux. Le deuxième rapport intérimaire, produit en mai 2014<sup>2</sup>, indiquait que la principale priorité en matière de responsabilité et de contrôle interne au cours de la période examinée avait été de faciliter la mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO au moyen du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget, de manière à appliquer la gestion des risques dans tous les domaines de travail de la FAO. Le rapport intérimaire le plus récent, produit en mars 2015<sup>3</sup>, présentait la Politique de la FAO en matière de responsabilités au Comité. Ce dernier a dit attendre avec intérêt de recevoir des informations sur l'application de la Politique en matière de responsabilités et sur la mise en œuvre du Cadre de contrôle interne à sa session de mai 2016<sup>4</sup>.

2. Comme le sait le Comité, les travaux du Secrétariat sur la responsabilité et le contrôle interne sont menés dans une perspective globale d'amélioration de l'intégrité financière et administrative de la FAO et d'obtention de résultats programmatiques, ce qui contribuera aussi à consolider l'initiative de changement transformationnel. Ces travaux incluent la mise en place d'une gestion des risques, de mécanismes de responsabilisation et du contrôle interne, et l'intégration de ces aspects dans les modes de travail de la FAO.

3. Les politiques relatives à la gestion des risques et à la responsabilité sont déjà en place et sont en cours de mise en œuvre. Ce rapport intérimaire présente les travaux en cours au sein de la FAO aux fins de l'application des concepts de responsabilité. Il présente aussi le Cadre de contrôle interne de la FAO et les prochaines étapes à suivre pour la mise en œuvre de celui-ci.

### *Application des concepts de responsabilité*

4. Depuis que la FAO a instauré sa Politique en matière de responsabilités, on s'appuie sur les principes de responsabilité pour la mise au point des politiques et des outils dans l'ensemble de l'Organisation. L'illustration la plus claire de cette approche se trouve dans les mesures qui ont été prises aux fins de l'ajustement et de la mise en œuvre du Programme de travail et budget (PTB) pour 2016-2017.

5. Premièrement, on a renforcé la structure de gestion qui permet de surveiller la réalisation des objectifs stratégiques. Des chefs de programme stratégique à temps plein ont remplacé les coordonnateurs d'objectif stratégique à temps partiel et ils ont reçu un appui supplémentaire sous la forme d'une petite équipe de gestion spéciale. En vue de renforcer la coordination et de développer la responsabilité mutuelle à propos des résultats, les chefs de programme stratégique ont été placés sur une seule et même ligne hiérarchique, du Sous-Directeur général (coopération technique et gestion du programme) aux membres de la direction. Au niveau opérationnel, on a créé la fonction de gestionnaire chargé de l'exécution, qui gère les ensembles d'activités (mécanismes d'exécution) nécessaires à l'obtention des résultats définis dans le PTB.

6. Deuxièmement, la FAO a créé des normes de performance, qui donnent un point de référence pour évaluer les réalisations et suivre les progrès des équipes dans le cadre de ces nouveaux rôles, responsabilités et pouvoirs. La contribution de chaque unité, qu'il s'agisse d'une division technique ou d'un bureau décentralisé, à un mécanisme d'exécution s'inscrit dans le cadre d'un accord sur le niveau

---

<sup>1</sup> FC 151/20.

<sup>2</sup> FC 154/17.

<sup>3</sup> FC 157/15.

<sup>4</sup> CL 151/3, paragraphes 32-33.

de service, qui est négocié avec les chefs de programme stratégique et qui définit les objectifs d'étape, les réalisations attendues et les budgets pour la contribution de ces unités aux résultats.

7. Troisièmement, on a mis en place un tableau de bord pour le suivi opérationnel, qui fournit des informations de gestion quantitatives et qualitatives permettant aux cadres d'évaluer les progrès réalisés au regard des normes de performance. La boucle de responsabilité est bouclée avec des réunions trimestrielles entre les divisions / bureaux régionaux et les chefs de programme stratégique, lors desquelles les intervenants comparent l'état d'avancement des travaux aux normes, étudient les raisons des décalages entre planification et exécution et prennent les mesures correctives voulues.

#### *Cadre de contrôle interne de la FAO*

8. Le Cadre de contrôle interne de la FAO, approuvé officiellement en avril 2016, est joint au présent document. Il pose le cadre de responsabilités pour le fonctionnement du système de contrôle interne de la FAO, en définissant: les grands objectifs et les avantages; les composantes du contrôle interne, ainsi que les politiques, procédures, outils et unités responsables qui soutiennent ces composantes; et les responsabilités respectives des cadres et des membres du personnel pour le développement, la mise en œuvre, le suivi et l'amélioration des politiques et des outils.

9. Le Cadre de contrôle interne de la FAO se fonde sur le modèle de contrôle interne du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO), comme on le voit dans l'annexe. On applique déjà les techniques de contrôle du modèle COSO, ce qui permet d'améliorer la performance. Par exemple, s'agissant des fonds extrabudgétaires, une analyse effectuée fin 2014 a montré que certains directeurs de projets ne répondaient pas parfaitement aux exigences des bailleurs de fonds, et que la direction devait intervenir dans de trop nombreux projets, en raison de la faiblesse des taux de dépense, de dépassements budgétaires, de retards dans la soumission des rapports de clôture ou parce qu'il fallait encore remplir certaines formalités pour clore administrativement un projet.

10. En réponse à ces constatations, la FAO a amélioré les contrôles s'agissant de la supervision, de la conception des systèmes et des connaissances et capacités. Elle a d'abord fourni aux bureaux régionaux des informations sur la mesure dans laquelle les représentations de la FAO respectaient les normes de l'Organisation, en insistant sur les projets pour lesquels il fallait prendre rapidement des mesures correctives. Ainsi, les représentants de la FAO devaient rendre des comptes aux bureaux régionaux s'agissant du respect des normes, et les bureaux régionaux devaient rendre des comptes au Siège s'agissant de l'efficacité de leur suivi. Ensuite, les responsables des budgets des projets, en particulier les projets complexes sur le plan opérationnel, ont bénéficié d'une formation et d'un appui spécialisé. Fin 2015, ces mesures avaient porté leurs fruits; le nombre de projets nécessitant des mesures correctives urgentes avait chuté de plus d'un tiers.

#### *Prochaines étapes*

11. À sa cent cinquante-troisième session<sup>5</sup>, tenue en décembre 2015, le Conseil de la FAO a approuvé les observations formulées dans le rapport de la cent soixantième session du Comité financier<sup>6</sup> et a souligné qu'il était important de renforcer le contrôle interne au Siège et dans les bureaux décentralisés, et de préparer une déclaration sur le contrôle interne qui serait jointe aux états financiers annuels.

---

<sup>5</sup> CL 153/REP, paragraphe 13 i).

<sup>6</sup> CL 153/7 paragraphes 8 e) et 27 b).

- 
12. Au cours des 18 prochains mois, le Secrétariat va prendre les mesures suivantes:
- a. Il va instaurer une autoévaluation en matière de contrôle interne, afin de sensibiliser les intervenants à cette question et de faire mieux appliquer les contrôles clés, et aussi d'encourager les cadres et les supérieurs hiérarchiques à convenir des priorités quant à savoir où il faut renforcer les contrôles et où il faut donner des formations.
  - b. On aura ainsi la base nécessaire pour préparer une lettre de déclaration des hauts responsables au Directeur général concernant les contrôles sur les activités dont ils ont la responsabilité, et d'une déclaration sur le contrôle interne qui serait jointe aux états financiers.

## ANNEXE

**Cadre de contrôle interne de la FAO****Introduction**

1. La FAO s'efforce en permanence d'améliorer ses performances s'agissant de la réalisation des résultats escomptés, l'utilisation et la gestion des ressources, et la qualité des informations fournies aux organes directeurs et aux autres parties prenantes. Pour s'améliorer dans ces domaines, il faut, comme le reconnaissent la direction et les organes directeurs de la FAO, intégrer les mécanismes de conformité et de contrôle dans un cadre de contrôle interne cohérent et complet.
2. Le Cadre de contrôle interne de la FAO, présenté ici, fait le lien entre, d'une part, les politiques et outils de surveillance de la conformité dont dispose l'Organisation et, d'autre part, les rôles et responsabilités des cadres et des membres du personnel. Ce faisant, il crée un point de référence pour l'amélioration continue, l'évaluation et l'élaboration de rapports à usage externe.
3. Ce cadre a pour objet de définir les principales composantes du système de contrôle interne de la FAO en réponse aux risques auxquels l'Organisation fait face lorsqu'elle s'efforce d'atteindre ses objectifs. Le Cadre de contrôle interne, la politique de la FAO en matière de responsabilités et la politique en matière de gestion des risques sont des systèmes intégrés qui se renforcent mutuellement et qui permettent à l'Organisation d'atteindre ses objectifs.
4. On trouvera dans les sections suivantes des informations sur la déclaration de politique générale, la définition et la portée du contrôle interne, l'application des principes de contrôle interne, les rôles et responsabilités et la gouvernance interne. Ces éléments constituent la base nécessaire pour donner des garanties quant au contrôle interne au sein de la FAO.

**A. Déclaration de politique générale**

5. Le Cadre de contrôle interne de la FAO couvre tous les aspects des activités de l'Organisation, qu'il s'agisse des aspects financiers, opérationnels ou environnementaux, ou encore des questions de conformité. Tous les cadres et membres du personnel de la FAO sont tenus d'appliquer le Cadre de contrôle interne pour la mise au point, la mise en œuvre, le suivi et l'ajustement des stratégies, des politiques, des processus et des plans, ce qui engendrera les avantages suivants pour l'Organisation et ses Membres:
  - a) des contrôles plus intelligents et plus légers qui apportent une meilleure réponse aux risques opérationnels et autres auxquels le personnel fait face lorsqu'il s'efforce d'atteindre les objectifs de la FAO;
  - b) le maintien et l'amélioration de la fiabilité, de l'intérêt et de l'actualité des informations financières et non financières;
  - c) un meilleur respect des obligations légales, statutaires ou réglementaires, des normes éthiques de la FAO et des règles internes de l'Organisation;
  - d) la réduction des pertes et du gaspillage des avoirs et des ressources, que ceux-ci soient dus à une mauvaise orientation des efforts, à des erreurs évitables, à une mauvaise gestion, à des abus ou à une fraude; et
  - e) le maintien et l'accroissement de la confiance des États Membres et des autres parties prenantes dans la fiabilité, la résilience et l'efficacité des systèmes de gestion de la FAO.

## B. Définition et portée

6. Selon la définition qu'utilise la FAO, le contrôle interne est l'ensemble des mesures que la direction de la FAO prend pour gérer les risques et multiplier les chances d'atteindre les objectifs fixés<sup>1</sup>. Le Cadre de contrôle interne de la FAO et ses politiques sur la gestion des risques et les responsabilités incluent les politiques, la culture, l'organisation, les comportements, les processus, les systèmes et les autres éléments qui, ensemble:

- a) favorisent l'efficacité et l'efficience des activités en évaluant les risques existants et qui se profilent, en réagissant correctement face aux risques et aux défaillances importantes en termes de contrôle et en préservant les avoirs;
- b) réduisent la probabilité et atténuent l'impact des mauvais jugements dans la prise de décisions, des prises de risque excessives, des erreurs humaines et des contournements volontaires des processus de contrôle;
- c) contribuent à l'établissement de rapports de qualité, à usage interne ou externe; et
- d) aident à garantir la conformité aux lois et aux règlements applicables, ainsi qu'aux politiques internes.

## C. Application des cinq composantes et dix-huit principes du contrôle interne à la FAO

7. Le Cadre de contrôle interne de la FAO se fonde sur le modèle de contrôle interne COSO<sup>2</sup>. Il décrit et contient cinq composantes interdépendantes du contrôle interne (gestion des risques, environnement interne, activités de contrôle, information et communication et suivi) et dix-huit principes requis pour avoir un système de contrôle interne intégré et efficace permettant la réalisation des objectifs de l'Organisation. Les cinq composantes et les principes qui les sous-tendent sont présentés ci-après. On trouvera en annexe des informations détaillées sur l'application des principes du contrôle interne, notamment l'unité responsable, l'applicabilité aux cadres et au personnel et les politiques et outils d'appui.

8. L'évaluation des risques est un processus itératif dynamique de recensement et de gestion des risques, y compris le risque de fraude, qui peuvent entraver la réalisation des objectifs. Avant de pouvoir évaluer les risques, il faut avoir défini des objectifs qui soient cohérents avec l'orientation stratégique de la FAO, qui soutiennent cette orientation et qui soient reliés entre eux à différents niveaux organisationnels.

9. L'environnement interne est l'ensemble des normes, des processus et des structures sur lesquels on se fonde pour contrôler et diriger la FAO. Il subit l'influence des objectifs et du risque et a des incidences généralisées sur l'ensemble du fonctionnement des systèmes de contrôle. Il comprend les mécanismes qui permettent de faire respecter l'intégrité et les valeurs éthiques, l'exemple donné par les cadres, les moyens par lesquels la haute direction surveille le fonctionnement des activités de contrôle (structures, lignes hiérarchiques, attribution et délégation des responsabilités et des pouvoirs), les moyens qui permettent de recruter du personnel compétent, de le former et de le conserver au sein de l'Organisation ainsi que les moyens par lesquels les personnes sont tenues de rendre des comptes.

---

<sup>1</sup> Il s'agit de la définition de l'Institut des auditeurs internes, qui est la plus simple et la plus directe. Selon des définitions plus anciennes de la FAO, fondées sur le modèle COSO, le contrôle interne est un processus conçu pour donner à la direction de la FAO des garanties raisonnables de la réalisation des objectifs relatifs à ... cinq domaines de performance clés – l'efficacité, l'efficience et l'économie, la conformité, l'établissement de rapports et la protection.

<sup>2</sup> Internal Control - Integrated Framework, Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO), 2013; modifié par Guidance on Monitoring Systems, Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway, 2009.

10. Les activités de contrôle sont les mesures que l'on met en œuvre au moyen de politiques et de procédures afin de s'assurer du respect des directives de la direction concernant la gestion des risques. Elles touchent les processus manuels et automatiques et comprennent, le cas échéant, des mécanismes de contrôle tels que la séparation des fonctions, les autorisations, les approbations, les vérifications, les rapprochements et les examens.

11. Information et communication. La direction obtient des informations de sources internes et externes qui lui permettent d'évaluer dans quelle mesure les différents éléments de son système de contrôle contribuent à la réalisation des objectifs. L'information doit être communiquée en interne, de façon à ce que les membres du personnel connaissent les priorités de la direction en termes de contrôle et de façon à ce que la direction et les collègues reçoivent les informations dont ils ont besoin. La communication externe facilite la communication de données externes vers l'Organisation et la communication d'informations depuis l'Organisation afin de répondre aux besoins de tiers.

12. Suivi. La direction suit le fonctionnement du contrôle interne au moyen d'évaluations continues et d'évaluations ponctuelles afin de confirmer que les mécanismes de contrôle requis sont présents, qu'ils fonctionnent et qu'ils contribuent comme prévu à la gestion des risques qui peuvent entraver la réalisation des objectifs.

#### D. Rôles et responsabilités pour le contrôle interne

13. La **Conférence**, qui réunit tous les États Membres et Membres associés, est l'organe directeur souverain de la FAO. Elle définit la politique de la FAO, en approuve le budget et examine les résultats obtenus par l'Organisation. Au travers de ces responsabilités, et avec l'appui du **Conseil** et du **Comité financier**, elle joue un rôle particulier dans la définition des attentes s'agissant de l'intégrité et de l'éthique, de la transparence et de l'obligation redditionnelle lorsqu'il s'agit d'assumer les responsabilités pour le contrôle interne.

14. Tous les membres du personnel ont une responsabilité à assumer et un rôle à jouer dans le contrôle interne; cependant, la nature de cette responsabilité varie en fonction du niveau hiérarchique de l'intéressé, comme expliqué ci-dessous.

15. Aux termes des Textes fondamentaux<sup>3</sup>, c'est le **Directeur général** qui est responsable en dernier ressort de mettre en place et de maintenir le Cadre de contrôle interne. Dans ce contexte, il est responsable devant les organes directeurs et peut s'appuyer sur les directeurs généraux adjoints, les sous-directeurs généraux, les mécanismes de gouvernance interne, les autres hauts responsables et les membres du personnel.

16. Les hauts responsables des programmes (**chefs de programme stratégique**), des bureaux décentralisés (**représentants régionaux**), des départements du Siège (**sous-directeurs généraux**), et des bureaux situés au niveau supérieur de l'Organisation (**directeurs**) sont chargés d'assumer les tâches suivantes, dont ils répondent devant le Directeur général, le cas échéant par l'intermédiaire des directeurs généraux adjoints. Ils doivent:

- a) renforcer, par l'impulsion et l'orientation qu'ils donnent à la gestion dans leur domaine de responsabilité, les valeurs, les normes, les attentes et la responsabilité pour le contrôle interne;
- b) exercer leurs propres responsabilités pour les politiques et les procédures de contrôle interne établies au moyen de délégations ou d'autres instructions du Directeur général;
- c) s'assurer que tous les cadres qui leur sont subordonnés, y compris, pour les représentants régionaux, les représentants de la FAO, respectent les politiques et procédures de contrôle interne, et veiller à la résolution des lacunes importantes en matière de contrôle;

---

<sup>3</sup> Article XXXVIII 2 (a); Article X.



- d) superviser la gestion des risques dans toutes les unités relevant de leur compétence, et notamment la gestion des risques et des lacunes importantes en matière de contrôle qui sont portés à leur attention;
- e) informer le Directeur général ou leur supérieur hiérarchique (selon qu'il convient) des lacunes importantes en matière de contrôle.

17. Les cadres et responsables de budgets des autres bureaux (**directeurs, chefs, représentants sous-régionaux, représentants de la FAO**) sont responsables des tâches suivantes. Ils doivent:

- a) renforcer, par l'impulsion et l'orientation qu'ils donnent aux cadres et autres membres du personnel qui leur sont subordonnés, les valeurs, les principes, les normes, les attentes et la responsabilité pour le contrôle interne;
- b) mettre en œuvre les politiques et les procédures de contrôle interne dans leur unité;
- c) recenser et régler les lacunes et les risques importants en matière de contrôle; et
- d) informer leur supérieur hiérarchique direct des lacunes importantes ou autres risques en matière de contrôle susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs ou de nuire autrement, de façon significative, à la réputation ou à la situation financière de l'Organisation.

18. Le **Directeur général adjoint (Opérations)** assume la responsabilité fonctionnelle du système de contrôle interne. Il doit:

- a) veiller à la mise au point et à la mise à jour des outils, des lignes directrices et des normes nécessaires pour aider les cadres et les membres du personnel à appliquer le Cadre de contrôle interne;
- b) veiller à la mise au point, au maintien et à la mise à jour des outils de suivi et d'établissement de rapports à l'échelle de l'Organisation s'agissant des risques et du contrôle interne;
- c) fournir un avis et un soutien techniques aux cadres, et en particulier aux responsables des politiques, sur les questions liées au contrôle interne.

19. Les **responsables des processus opérationnels** (par exemple les chefs d'unité fonctionnelle) appliquent le Cadre de contrôle interne au moyen de politiques et de procédures. Ils doivent:

- a) mettre au point, en consultation avec les utilisateurs et les autres parties prenantes en interne, des politiques, des procédures et des outils qui répondent, au moindre coût, aux risques prioritaires auxquels font face les cadres de premières lignes;
- b) définir et faire respecter les lignes hiérarchiques de responsabilité et de communication des informations;
- c) suivre et évaluer la performance des politiques et des procédures afin de confirmer que l'on obtient les bénéfices escomptés, et saisir les occasions d'amélioration de l'efficacité;
- d) anticiper les changements qui surviennent dans le profil des risques auxquels font face les cadres de premières lignes dans leur domaine de compétence et réagir à ces changements, qui peuvent venir par exemple de l'environnement externe ou de l'évolution du modèle opérationnel de la FAO; et
- e) partager et évaluer avec les autres responsables de politiques et dans les instances de gouvernance interne, comme il convient, les questions et tendances qui dépassent les limites des fonctions et unités organisationnelles.

20. Les **autres cadres et les membres du personnel** ont la responsabilité de mener les contrôles internes conformément aux prescriptions décrites dans les règles, les règlements, les manuels, les politiques, les procédures et les autres instructions de la FAO. Ils cherchent des moyens d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des contrôles, et réagissent rapidement face aux lacunes ou faiblesses en la matière, en y remédiant eux-mêmes ou en informant leurs supérieurs hiérarchiques. Ils informent

leurs supérieurs hiérarchiques des carences dans les contrôles, des cas de non-conformité, des risques ou des autres problèmes opérationnels qui mettent en péril la réalisation des objectifs.

21. Le **médiateur/chargé des questions d'éthique** est chargé de promouvoir la conformité avec les règles, politiques et procédures de l'Organisation et de contribuer à encourager une culture de l'éthique, de la transparence et de la responsabilité. Il gère les programmes de déclaration de situation financière et de médiation de l'Organisation.

22. Le **Bureau du Conseiller juridique** fournit des avis, des services et un soutien juridiques au Directeur général et aux organes directeurs, y compris lors de la mise au point des politiques, pour garantir que la FAO mène ses activités conformément à son Acte constitutif, à ses règles et à ses règlements. Il donne également des avis sur les intérêts juridiques de l'Organisation au sens large, sur les transactions contractuelles et autres, sur la mise au point des politiques et sur le règlement des différends.

23. Le **Directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources** gère les politiques de la FAO relatives à la responsabilité et à la gestion des risques. Dans ce cadre, il travaille avec les autres hauts responsables afin:

- a) de mettre en place un cadre de responsabilités et des mécanismes pour les normes de performance, les cibles et l'établissement de rapports;
- b) de mettre en place un processus et des outils de gestion des risques pour aider les cadres dans toute l'Organisation à recenser les risques, à les classer par ordre de priorité, à les atténuer et à établir des rapports à leur sujet;
- c) de recenser les risques importants qui peuvent entraver la réalisation des objectifs de l'Organisation et d'en informer les instances de gouvernance interne et le Directeur général.

24. Le **Bureau de l'Inspecteur général, le Comité de vérification, le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes** contribuent à l'exercice de ces responsabilités au travers de leurs rapports au Directeur général et en donnant des garanties aux organes directeurs sur la performance programmatique et opérationnelle de la FAO.

- a) Le Bureau de l'Inspecteur général rend compte au Directeur général sur les contrôles, sur la gestion des risques, sur la gestion financière et l'utilisation des avoirs et sur les allégations de fautes ou manquements, notamment de fraude.
- b) Le Comité de vérification de la FAO conseille le Directeur général sur les activités du Bureau de l'Inspecteur général et sur les questions stratégiques en rapport avec le système de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance de la FAO.
- c) Le Bureau de l'évaluation prend la mesure des réalisations au titre des projets, des programmes, des stratégies et des politiques en mettant en regard les objectifs visés et les résultats atteints et en évaluant la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et la causalité.

## **E. Gouvernance interne**

25. La **gouvernance interne** de la FAO prend corps dans la Réunion de direction de haut niveau (SMM), le Conseil de suivi des programmes de l'Organisation (CPMB) et l'Équipe de direction exécutive chargée du suivi (EMMT); chacun de ces dispositifs est présidé par le Directeur général.

- a) La Réunion de direction de haut niveau a pour fonction de tracer des orientations quant à la politique, aux règles et aux procédures et d'analyser la conformité, la performance et l'efficacité.
- b) Le Conseil de suivi des programmes de l'Organisation (CPMB) assure la direction stratégique, la coordination, la surveillance et l'examen continu de l'exécution des programmes, plus particulièrement concernant les programmes stratégiques. Il fait office

d'espace de dialogue et de résolution des problèmes pour les chefs de programme stratégique, les représentants régionaux et les chefs des départements techniques et des unités fonctionnelles.

- c) L'Équipe de direction exécutive chargée du suivi (EMMT) veille à donner suite aux décisions, initiatives et activités importantes de l'Organisation et en opère le suivi. Elle donne des instructions aux cadres quant aux ajustements qu'il serait nécessaire d'apporter et à la résolution des problèmes et complète et soutient le travail des autres mécanismes de gouvernance interne, à savoir le Conseil de suivi des programmes de l'Organisation et la Réunion de direction de haut niveau.

26. Un **comité directeur sur le contrôle interne** garantit l'application du Cadre de contrôle interne. Il est présidé par le Directeur général adjoint (Opérations) et réunit le Sous-directeur général chargé de la coopération technique et de la gestion du programme, le Sous-directeur général chargé des services internes et le Directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources.

#### **E. Garanties quant au contrôle interne à la FAO**

27. Les mécanismes ci-après vont être mis en place pour évaluer l'efficacité générale du contrôle interne:

- a) **Processus d'autoévaluation des cadres.** Tous les cadres auxquels des pouvoirs ont été délégués compléteront une liste d'autoévaluation et veilleront à ce que celle-ci soit à jour. Cette liste servira de base à la lettre annuelle de déclaration.
- b) **Lettre annuelle de déclaration.** Les directeurs généraux adjoints et sous-directeurs généraux donnent au Directeur général les assurances du bon fonctionnement des contrôles internes dans les domaines dont ils ont la responsabilité.
- c) Une **lettre de garantie** du Commissaire aux comptes et un rapport annuel de l'Inspecteur général.
- d) **Déclaration annuelle sur le contrôle interne.** En s'appuyant sur les mécanismes susmentionnés, le Directeur général joint aux états financiers annuels une déclaration sur l'efficacité des contrôles internes.

**Annexe: Application du contrôle interne à la FAO: responsabilités, politiques et outils d'appui**

Principe	----- Responsabilités -----		Politiques et outils d'appui
	Unité responsable	Applicabilité aux cadres et aux membres du personnel	
<b>ENVIRONNEMENT INTERNE</b>			
<b>1. Intégrité et valeurs éthiques.</b> L'intégrité et l'éthique sont défendues au moyen de normes, de processus et de l'exemple donné par les cadres.	ODG, médiateur/chargé des questions d'éthique	Les cadres respectent les normes de la FAO en matière d'intégrité et d'éthique, et encouragent et favorisent leur adoption par le personnel.  Les membres du personnel respectent les normes de la FAO en matière d'intégrité et d'éthique dans l'exercice de leurs fonctions.	Normes de conduite de la fonction publique internationale (MS 304); Statut du personnel (MS 301)  Nomination du médiateur/chargé des questions d'éthique (DGB 2014/19)  Comité de l'éthique (DGB 2012/07)  Valeurs de la FAO définies et incluses dans les évaluations effectuées dans le cadre du Système de gestion et d'évaluation de la performance  Programme relatif à la déclaration de situation financière (AC 2012/15)  Politique en matière de prévention du harcèlement (AC 2007/05)  Protection contre l'exploitation et la violence sexuelles (AC 2013/07)  Procédures régissant le traitement des cadeaux reçus (AC 2012/14)
<b>2. Surveillance par un comité.</b> Une structure de type comité, indépendante de la direction, surveille le développement et le fonctionnement du contrôle interne.	Organes directeurs	Les cadres et les membres du personnel communiquent en toute transparence avec les organes directeurs.	Textes fondamentaux de la FAO, y compris les règlements et le Règlement financier  Résolutions et recommandations des organes directeurs  Politique en matière de responsabilités

Principe	----- Responsabilités -----		Politiques et outils d'appui
	Unité responsable	Applicabilité aux cadres et aux membres du personnel	
<p><b>3. Structure, pouvoirs et responsabilités.</b> Les lignes hiérarchiques sont définies, les pouvoirs délégués et les rôles et responsabilités définis.</p>	ODG	Les cadres appliquent ce principe à toutes les entités et personnes sur lesquelles ils ont autorité.	<p>Politique en matière de responsabilités; Guide administratif de la FAO</p> <p>Plan stratégique et plans opérationnels</p>
<p><b>4. Personnel compétent.</b> Les personnes présentant les compétences requises pour atteindre les objectifs sont recrutées, formées et conservées au sein de l'Organisation.</p>	OHR	Les cadres et les membres du personnel appliquent les politiques et les procédures mises au point par OHR, ce qui implique notamment d'assurer un suivi, de garantir la conformité et de prendre les mesures correctives nécessaires.	<p>Stratégie en matière de ressources humaines</p> <p>Guide administratif de la FAO (politiques et procédures en matière de ressources humaines)</p> <p>Système de gestion et d'évaluation de la performance</p> <p>Site web de formation des ressources humaines (you@fao)</p>
<p><b>5. Responsabilité.</b> Chacun doit assumer ses responsabilités en matière de contrôle interne.</p>	ODG, sous-directeurs généraux, représentants régionaux, chefs de programmes, supérieurs hiérarchiques dans les unités fonctionnelles	<p>Les cadres mettent en place des processus internes de responsabilité pour les tâches assignées au personnel dans leurs unités.</p> <p>Les cadres et les membres du personnel respectent le Cadre de contrôle interne et prennent les mesures correctives nécessaires.</p>	<p>Politique en matière de responsabilités; Guide administratif de la FAO</p> <p>Système de gestion et d'évaluation de la performance</p>
<p><b>6. Orientation stratégique.</b> Les priorités de l'Organisation sont définies.</p>	Directeur général (par l'intermédiaire d'OSP) et organes directeurs	Les cadres et les membres du personnel respectent les priorités lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes et des projets.	Textes fondamentaux II.F, Cadre stratégique et Plan à moyen terme

<b>ÉVALUATION DES RISQUES</b>			
<p><b>7. Objectifs clairs.</b> Les objectifs sont définis avec suffisamment de clarté pour permettre de recenser les risques qui y sont liés.</p>	<p>OSP, avec les sous-directeurs généraux, les représentants régionaux, les chefs de programmes et les supérieurs hiérarchiques dans les unités fonctionnelles</p>	<p>Les cadres appliquent ce principe à toutes les entités sur lesquelles ils ont autorité.</p>	<p>Plan stratégique et plans opérationnels</p> <p>Politique en matière de responsabilités</p>
<p>Gestion des risques par les moyens suivants:</p> <p>8. Recensement des risques</p> <p>9. Évaluation des risques</p> <p>10. Atténuation des risques</p>	<p>OSP</p>	<p>Les cadres et les membres du personnel appliquent ce principe lorsqu'ils préparent les plans, les projets, les stratégies et les propositions de développement des activités (Dispositif pour les dépenses d'équipement, par exemple)</p>	<p>Politique de gestion des risques</p> <p>Politique relative à la fraude et à l'emploi illicite des ressources de l'Organisation</p>
<b>ACTIVITÉS DE CONTRÔLE</b>			
<p><b>11. Activités de contrôle.</b> Des activités de contrôle sont mises en place pour s'attaquer aux risques qui peuvent entraver la réalisation des objectifs.</p>	<p>Chefs de programmes, sous-directeurs généraux, représentants régionaux, supérieurs hiérarchiques dans les unités fonctionnelles</p>	<p>Les cadres et les membres du personnel appliquent ce principe lorsqu'ils préparent les plans, les projets, les stratégies et les propositions de développement des activités (Dispositif pour les dépenses d'équipement, par exemple)</p>	<p>Règlement financier de la FAO; Guide administratif de la FAO</p>

<p><b>12. Contrôles s'agissant des technologies de l'information.</b> Des mécanismes généraux de contrôle de l'utilisation de la technologie sont choisis et mis au point, pour contribuer à la réalisation des objectifs.</p>	CIO	Les cadres et les membres du personnel respectent les politiques, les procédures et les normes définies par le Chef des technologies de l'information.	<p>Stratégie en matière d'informatique</p> <p>Politiques, procédures et normes en matière d'informatique</p> <p>Contrôles des systèmes informatiques</p>
<p><b>13. Politiques et procédures.</b> Les activités de contrôle sont mises en œuvre au moyen de politiques qui définissent les attentes et de procédures qui permettent de mettre ces politiques en application.</p>	CPMB, avec chefs de programmes, sous-directeurs généraux, représentants régionaux et supérieurs hiérarchiques dans les unités fonctionnelles	<p>Les chefs de programmes, les sous-directeurs généraux, les représentants régionaux et les supérieurs hiérarchiques dans les unités fonctionnelles doivent veiller à ce que le Cadre de contrôle interne soit respecté lors de la mise au point des processus et des activités.</p> <p>Les cadres et les membres du personnel appliquent ce principe dans l'exercice de leurs fonctions, ce qui implique notamment d'assurer un suivi, de garantir la conformité et de prendre les mesures correctives nécessaires.</p>	<p>Délégation de pouvoirs</p> <p>Mandat</p> <p>Communications officielles (circulaires administratives, bulletins du Directeur général, etc.)</p> <p>Guide administratif de la FAO</p>

<b>INFORMATION ET COMMUNICATION</b>			
<p><b>14. Information.</b> Des informations pertinentes et de qualité sont obtenues ou produites et utilisées.</p>	<p>CPMB, avec chefs de programmes, sous-directeurs généraux, représentants régionaux et supérieurs hiérarchiques dans les unités fonctionnelles</p>	<p>Les cadres appliquent ce principe à toutes les entités et personnes sur lesquelles ils ont autorité et lors de la mise au point des politiques et des procédures.</p> <p>Tous les membres du personnel partagent des informations pertinentes et de qualité et encouragent leur utilisation.</p>	<p>Résolutions et recommandations des organes directeurs</p> <p>Politique relative à la confidentialité</p> <p>FAO in touch; portail web, médias sociaux, communiqués de presse, etc.</p> <p>Plan stratégique et plans opérationnels</p> <p>Tableau de bord de l'Organisation; rapports sur le budget</p> <p>Examen à mi-parcours / évaluation de fin d'exercice biennal / rapport sur l'exécution du Programme</p> <p>États financiers annuels</p> <p>Rapports d'audit et d'évaluation</p>
<p><b>15. Communication interne.</b> Les informations nécessaires à l'appui du contrôle interne sont communiquées en interne.</p>	<p>OSP (résultats obtenus par l'Organisation); OCC (autres informations sur l'Organisation)</p>	<p>Les cadres appliquent ce principe à toutes les entités et personnes sur lesquelles ils ont autorité.</p> <p>Tous les membres du personnel respectent les politiques et les procédures de la FAO en matière de communication interne.</p>	<p>Communications officielles (circulaires administratives, bulletins du Directeur général, etc.)</p> <p>FAO in touch</p> <p>Plan stratégique et plans opérationnels</p> <p>Tableau de bord de l'Organisation; rapports sur le budget; évaluation de fin d'exercice biennal</p> <p>Infrastructure informatique de la FAO (courrier électronique, GRMS, etc.)</p> <p>Ligne directe pour les cas de fraude</p>



<p>16. <b>Communication externe.</b> La communication externe facilite la communication de données externes vers l'Organisation et la communication d'informations depuis l'Organisation afin de répondre aux besoins de tiers.</p>	<p>OSP (résultats obtenus par l'Organisation); OCC (autres informations sur l'Organisation); OIG (allégations)</p>	<p>Les cadres appliquent ce principe à toutes les entités et personnes sur lesquelles ils ont autorité.</p> <p>Tous les membres du personnel respectent les politiques et les procédures de la FAO en matière de communication externe.</p>	<p>Politique relative à la confidentialité</p> <p>Plan stratégique, Plan à moyen terme, Programme de travail et budget</p> <p>États financiers annuels</p> <p>Opinion et rapport détaillé du Commissaire aux comptes</p> <p>Rapports d'évaluation</p> <p>Portail web de la FAO, médias sociaux, communiqués de presse, etc.</p> <p>SOMI</p> <p>Infrastructure informatique de la FAO (courrier électronique, etc.)</p> <p>Ligne directe pour les cas de fraude</p>
<b>SUIVI</b>			
<p>17. <b>Suivi.</b> Des évaluations continues et des évaluations ponctuelles sont menées pour analyser l'application des composantes et des principes du contrôle interne.</p>	<p>CPMB, avec chefs de programmes, sous-directeurs généraux, représentants régionaux et supérieurs hiérarchiques dans les unités fonctionnelles</p>	<p>Les cadres appliquent ce principe à toutes les entités sur lesquelles ils ont autorité.</p>	<p>Cadre de résultats de la FAO</p> <p>Politique en matière de responsabilités</p> <p>Lettres de déclaration</p> <p>Rapports de vérification interne</p> <p>Lettres du Commissaire aux comptes à la direction</p> <p>Rapports du Bureau de l'évaluation</p>

<p>18. <b>Communication des déficiences en matière de contrôle interne.</b> Les déficiences du contrôle interne font l'objet d'une évaluation rapide et les personnes chargées de prendre les mesures correctives voulues en sont informées. Les mesures correctives sont rapides et efficaces.</p>	<p>CPMB, avec chefs de programmes, sous-directeurs généraux, représentants régionaux et supérieurs hiérarchiques dans les unités fonctionnelles</p>	<p>Les cadres et les membres du personnel appliquent ce principe dans leurs domaines de responsabilité.</p>	<p>Délégation de pouvoirs  Lettres de déclaration  Rapports de vérification interne  Lettres du Commissaire aux comptes à la direction  Rapports du Bureau de l'évaluation</p>
---	---	---	--