

Février 2013



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

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

## COMITÉ FINANCIER

**Cent quarante-huitième session**

**Rome, 18 - 22 mars 2013**

**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 de la Division des finances et Trésorier**

**Tél: +3906 5705 4676**

*Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*

### RÉSUMÉ

- Le présent document fait le point sur la suite donnée par le Secrétariat aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes.
- Conformément aux demandes du Comité à sa cent quarante-septième session, en novembre 2012, ce rapport intérimaire actualisé indique le bureau responsable de la mise en œuvre de chaque recommandation et comprend également la réponse de la Direction aux recommandations contenues dans le rapport détaillé 2010-2011.
- La prochaine visite du Commissaire aux comptes étant prévue après la date d'élaboration du présent document, ses commentaires sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations sont ceux présentés au Comité à sa cent quarante-septième session.

### 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 examiné et noté l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes.**
- **Le Comité attend avec intérêt de recevoir un rapport intérimaire actualisé à sa prochaine session ordinaire, en 2013.**

## Introduction

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

<b>Rapport de vérification des comptes</b>	<b>Nombre total de recommandations</b>	<b>Mises en œuvre et classées</b>	<b>En cours à ce jour</b>
<b>Rapport détaillé 2008-2009<sup>1</sup></b>	27	11	16
<b>Examen et évaluation du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement<sup>2</sup></b>	8	4	4

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 mise en œuvre ni classée à la date de présentation du précédent rapport intérimaire au Comité financier, et précise les délais d'exécution suggérés par le Commissaire aux comptes. En outre, ce tableau comprend désormais la réponse de la Direction aux recommandations contenues dans le rapport détaillé 2010-2011.

3. Les mesures prises par le Secrétariat pour mettre en œuvre chaque recommandation sont exposées dans la colonne intitulée *Réponse de la Direction*, et l'avis du Commissaire aux comptes sur cet avancement est présenté dans la dernière colonne, intitulée *Commentaires du Commissaire aux comptes*.

4. La prochaine visite du Commissaire aux comptes étant prévue après la date d'élaboration du présent document, ses commentaires sur les recommandations dont l'état d'avancement a été présenté au Comité à sa cent quarante-septième session sont inchangés. Quant aux commentaires sur l'état d'avancement des recommandations contenues dans le rapport détaillé 2010-2011, ils ne sont pas encore disponibles.

---

<sup>1</sup> Les recommandations contenues dans le rapport détaillé 2008-2009 englobent et prennent en compte les aspects non encore réglés de précédentes recommandations issues de la vérification extérieure des comptes.

<sup>2</sup> Voir FC 143/16 Add. 1.

## EXERCICE BIENNAL 2010-2011 - VÉRIFICATION DU SIÈGE

## FONDAMENTALE

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
Contributions des États Membres mises en recouvrement			
1	Encourager les États Membres à payer rapidement leurs contributions en cours, à régler les montants dus depuis longtemps (arriérés) en utilisant les plans de paiement par tranches afin que l'Organisation dispose de liquidités suffisantes, et à donner leur appui à son Programme de travail (paragraphe 43).	2012	CSF  Le Secrétariat poursuit son action au Siège et dans les bureaux de la FAO pour rappeler aux États Membres leurs obligations financières et les exhorter à verser en temps voulu les contributions mises en recouvrement, afin de permettre une gestion saine de la trésorerie nécessaire à l'exécution du programme de travail. Cette action consiste notamment: <ul style="list-style-type: none"> <li>• à communiquer régulièrement aux Membres un relevé des contributions dues;</li> <li>• à mettre à jour chaque mois l'état des contributions et des arriérés sur le site Web public de la FAO;</li> <li>• à solliciter le règlement des contributions de l'année et des arriérés, par l'envoi de courriers officiels ou en prenant directement contact avec des Représentants des États Membres et des fonctionnaires gouvernementaux, y compris en négociant des plans d'échelonnement des paiements.</li> </ul>
Contrôles budgétaires			
2	Veiller à ce que les dépenses soient toujours dans les limites du budget autorisé pour le projet et des liquidités fournies par les donateurs en: a) surveillant régulièrement le solde de trésorerie et en le considérant comme la limite à ne pas dépasser avant d'engager de nouvelles dépenses pour le projet; b) envoyant	2012	Responsables du budget/FPSN /OSD  La suite donnée à cette recommandation a pris la forme d'un suivi réalisé tout au long du cycle de vie des projets.  Les responsables du budget, que ce soit au Siège ou dans les bureaux décentralisés, sont responsables au premier chef et bénéficient d'un soutien opérationnel et d'un appui en matière de

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
<p>rapidement une demande d'appel de fonds conforme aux accords de projet lorsque le solde de trésorerie est bas; c) soumettant rapidement un budget révisé et en attendant de recevoir l'approbation requise avant d'engager des dépenses qui dépasseront le dernier budget approuvé; et d) s'assurant constamment que les dépenses imputées au projet sont appropriées (paragraphe 60).</p>			<p>suivi de la part du Réseau d'appui au programme de terrain (FPSN) aux échelons sous-régionaux et régionaux, ainsi que d'instruments, de procédures et d'un suivi d'ensemble institutionnels de la part d'OSD, de CSF et des Groupes chargés de la liaison pour le financement.</p> <p>Les mesures spécifiques prises pour donner suite à cette recommandation sont notamment les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• chaque nouveau responsable du budget dans les bureaux décentralisés est informé de l'existence d'un outil provenant du Réseau d'appui au programme de terrain et mis à disposition dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) pour faciliter le suivi des projets en cours;</li> <li>• le mémorandum de désignation du responsable du budget souligne la nécessité de suivre le solde de trésorerie et de procéder sans délai aux appels de fonds nécessaires;</li> <li>• des messages déclenchés automatiquement à partir de FPMIS alertent les responsables du budget lorsqu'un appel de fond est nécessaire, entres autres;</li> <li>• les fonctionnaires chargés du soutien du programme de terrain et de son suivi ainsi que le personnel régional chargé des opérations assurent un suivi d'ensemble et informent les responsables du budget en retour sur les mesures à prendre.</li> </ul>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
Mise en œuvre du projet IPSAS/ERP				
3	Améliorer la gestion des risques liés au projet en procédant à une évaluation constante des risques existants et émergents et à un suivi étroit de toutes les principales activités du projet pour que les normes IPSAS soient mises en œuvre en 2014 (paragraphe 69).	2012	CSF/SMGR	Les procédures de gestion des risques ont été adaptées conformément au cadre de gestion des risques de l'Organisation. Le suivi des risques est réalisé au niveau du programme, et les risques critiques sont communiqués au personnel dirigeant ou au conseil d'administration du programme, selon le cas.
Gestion des risques de l'Organisation				
4	Accélérer la mise en œuvre du projet de gestion des risques de l'Organisation et contrôler plus efficacement les progrès accomplis pour obtenir les résultats attendus dans les délais impartis, permettre à la Direction de prendre des mesures pour atténuer les principaux risques de l'Organisation et protéger l'image, la crédibilité et l'existence future de l'Organisation (paragraphe 136).	2012	OSP	La mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation est en train d'être repensée, l'objectif étant d'intégrer ce projet dans le processus plus large de planification et de suivi, qui comprend notamment un cadre de reddition de compte et de contrôle interne, en cours d'élaboration dans le cadre du programme de changement transformationnel du Directeur général.
Programme de coopération technique				
5	Améliorer le taux d'approbation des projets et leur exécution en: a) élaborant une politique qui fixe un délai pour chaque étape du processus en tenant compte des enseignements tirés d'expériences passées en matière d'approbation de projets, et des spécificités du projet; b) surveillant les mesures prises par les responsables de budget confrontés à des facteurs incontrôlables tels que le temps de réponse des gouvernements et le changement de priorités des partenaires gouvernementaux, et en fournissant des avis sur l'évolution du projet compte tenu de ces facteurs; c) examinant les projets qui se trouvent à	2012	TC/Bureaux régionaux	Le délai nécessaire à chaque étape du processus du PCT a été estimé au moment de la décentralisation de celui-ci en 2010. Les bureaux décentralisés ont été priés de respecter le délai ainsi défini pour l'approbation des projets (même s'il était reconnu que des retards seraient admissibles dans certains cas). Aucune difficulté particulière n'a été constatée, sachant que près de 50 pour cent de l'ouverture de crédits pour l'exercice biennal en cours a déjà été allouée à des projets à la fin de la première des deux années du financement. La Direction continuera de surveiller le rythme d'approbation et d'apporter le soutien et les conseils nécessaires.  Un nouveau rapport type intitulé « Suivi de la liste des projets du

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
différentes étapes de la filière et en repérant, le cas échéant, les exceptions qui sont dues à des financements insuffisants, des priorités basses, des demandes formelles de gouvernements ou de partenaires en attente, et à des révisions de projets, et en surveillant la manière dont les responsables de budget traitent ces exceptions; et d) demandant au coordonnateur du PCT de s'assurer que les projets qui ont le statut « actif » peuvent être financés dans un délai de douze mois (paragraphe 155).			PCT à l'étude » a été ajouté au Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) pour aider les coordonnateurs du PCT dans les bureaux décentralisés à suivre efficacement l'état d'avancement des projets dans la filière et à saisir des commentaires sur les éventuels retards d'approbation. En janvier 2013, l'équipe du PCT devrait entreprendre un examen critique des demandes en attente depuis plus de 12 mois.

IMPORTANTE
------------

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	
<b>Contrôles budgétaires</b>				
6	Faire en sorte que les divisions concernées obtiennent l'approbation préalable d'OSP quand, en cumul annuel, les propositions entraînent des virements de crédits alloués supérieurs à 100 000 USD, si le transfert a lieu entre des résultats de l'Organisation associés à un même objectif fonctionnel ou stratégique, et à 20 000 USD, s'il a lieu entre chapitres. Il est également recommandé que les divisions concernées, avant de procéder à tout virement de ressources, évaluent l'utilisation et les soldes des crédits alloués en se plaçant aux niveaux auxquels l'approbation préalable du Directeur d'OSP est obligatoire (paragraphe 48).	2012	OSP	Acceptée. Cette recommandation est conforme aux règles de fongibilité en vigueur.
7	Faire en sorte qu'OSP examine les rapports d'exécution des budgets disponibles dans le système PIREs ainsi que les rapports soumis afin de donner un avis à l'attributaire sur les mesures à prendre; et que les responsables de budget effectuent un codage correct des dépenses (paragraphe 49).	2012	OSP	Acceptée.
8	Améliorer la gouvernance budgétaire en prévoyant un niveau de contrôle permettant de suivre la manière dont le responsable d'un budget engage des dépenses, et traiter à la source les risques de dépassement budgétaire (paragraphe 50).	2012	OSP	Rejetée.  Il convient de noter que les cas mis en lumière par le Commissaire aux comptes dans le rapport détaillé correspondent à des virements entre résultats de l'Organisation effectués par l'attributaire dans la limite des pouvoirs qui lui



Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				<p>avaient été délégués. Prévoir un niveau de contrôle supplémentaire visant à suivre les opérations des responsables du budget liées à ce type de virements serait une mesure disproportionnée par rapport au risque, et n'est donc ni appropriée ni nécessaire.</p> <p>Les engagements sont pris en compte lorsqu'on vérifie que les dépenses ne dépassent pas l'allocation globale et lorsqu'on évalue s'il convient de demander des explications d'ordre programmatique sur des virements à l'intérieur du programme de travail en cours d'exécution.</p>
9	<p>Veiller à ce que les dépenses soient toujours dans les limites du budget autorisé pour le projet et des liquidités fournies par les donateurs en:</p> <p>a) surveillant régulièrement le solde de trésorerie et en le considérant comme la limite à ne pas dépasser avant d'engager de nouvelles dépenses pour le projet;</p> <p>b) envoyant rapidement une demande d'appel de fonds conforme aux accords de projet lorsque le solde de trésorerie est bas;</p> <p>c) soumettant rapidement un budget révisé et en attendant de recevoir l'approbation requise avant d'engager des dépenses qui dépasseront le dernier budget approuvé;</p> <p>d) s'assurant constamment que les dépenses imputées au projet sont appropriées (paragraphe 60)</p>	2012	OSD	Voir les commentaires de la Direction relatifs à la recommandation n° 2.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
10	Prendre rapidement des mesures en coordination avec les divisions et/ou les donateurs concernés afin d'éviter tout dépassement de budget dans les projets clos du point de vue opérationnel et de pouvoir procéder à leur clôture financière (paragraphe 62).	2012	OSD, TC, FPSN	Voir les commentaires de la Direction relatifs à la recommandation n° 2.  Des mesures sont régulièrement prises par TCSR, CSF et les responsables du budget concernés afin de résoudre les problèmes de dépassement de budget, OSD assurant un suivi pour accélérer les clôtures opérationnelles et financières.
11	a) Faire en sorte que les responsables de budget ou les unités techniques chef de file informent le chargé de liaison officiel et le groupe de liaison avec les donateurs pour vérifier que les donateurs ont bien donné leur accord formel et des fonds avant tout engagement de dépenses pour la phase suivante du projet; et b) fournir des directives opérationnelles claires sur le flux de communication (paragraphe 63).	2012	Responsables du budget/FPSN/O SD	Voir les commentaires de la Direction relatifs à la recommandation n° 2.
Mise en œuvre du projet IPSAS/ERP				
12	Accélérer la préparation et la finalisation des documents présentant les besoins des utilisateurs et des fiches d'analyse des besoins des utilisateurs, ainsi que des déclarations de politique comptable, qui permettront de vérifier que les calendriers prévus sont respectés, d'établir une base solide pour mettre à jour les règles et règlements financiers, préparer et finaliser les rapports de contrôle et de gestion escomptés, et enfin de fournir des informations précises et nécessaires pour les modules de la version 12 d'Oracle conformes aux normes IPSAS (paragraphe 71).	2012	CSF	Recommandation mise en œuvre.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
13	<p>a) Indiquer la version spécifique des normes IPSAS adoptées dans les documents présentant les besoins des utilisateurs, les fiches d'analyse des besoins des utilisateurs et les déclarations de politique comptable afin de contrôler les révisions, amendements et améliorations introduits par la Fédération internationale des experts comptables et le Conseil des normes comptables internationales du secteur public;</p> <p>b) synchroniser la version de tous les documents achevés; et c) inclure une section consacrée à l'historique des projets et des révisions, qui permettra de suivre et de contrôler l'élaboration des documents (paragraphe 74).</p>	2012	CSF	Les normes IPSAS actualisées sont régulièrement examinées afin de détecter tout changement notable. La version finale des politiques comptables sera établie à partir des dernières versions disponibles des normes IPSAS et tous les documents seront synchronisés et datés.
14	Élaborer et finaliser un manuel sur la mise en application des normes IPSAS, qui définira des politiques, des pratiques et des lignes directrices concernant l'application de ces normes, et complétera les normes et d'autres règles comptables en vigueur dans l'Organisation. Il donnera également des informations sur les normes IPSAS qui sont liées directement ou non aux activités de l'Organisation (paragraphe 77).	2012	CSF	Cette réalisation attendue figure dans le plan de travail pour 2013.
Gestion axée sur les résultats				
15	Charger le Bureau de la stratégie, de la planification et des ressources (OSP) ainsi que les départements, divisions et équipes stratégiques: a) d'examiner la formulation des résultantes de l'Organisation (RO) et des résultats d'activité (RA) ou produits de l'Organisation (PO) en vérifiant que les énoncés des changements ou des produits soient suffisamment	2012	OSP	<p>Recommandation mise en œuvre.</p> <p>Durant la phase de planification du travail en 2011, en prévision du PTB 2012-2013, des actions concertées ont été entreprises pour améliorer la qualité des produits de l'Organisation en veillant à les formuler en termes de changements observables et en mettant plus clairement en avant leurs contributions aux résultantes. L'Organisation veille</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
<p>précis pour que l'on puisse établir clairement qu'ils contribuent à la réalisation de l'objectif stratégique (OS), de l'objectif fonctionnel (OF) ou de la résultante de l'Organisation (RO) qui leur est associé(e); et b) de déterminer et compléter les valeurs cibles et de référence qui correspondent aux indicateurs de performance fixés pour les RO/RA/PO, afin que l'évaluation des progrès accomplis, l'obtention des résultats attendus, ainsi que la planification future, soient plus faciles en ce qui concerne le prochain Plan à moyen terme/Programme de travail et budget (paragraphe 86).</p>			<p>et veillera tout particulièrement à la qualité de la formulation du Plan à moyen terme 2014-2017 sur la période 2012-2013. Un groupe de référence interdivisions sur la gestion axée sur les résultats, dont la coordination est assurée par OSP, a été créé à cette fin.</p>
<p>16 Charger OSP d'organiser des ateliers sur la formulation des résultats, des produits et des indicateurs annexes pour les fonctionnaires qui s'occupent directement de l'activité (paragraphe 87).</p>	2012	OSP	<p>Recommandation mise en œuvre.</p> <p>Durant la phase de planification du travail en prévision du PTB 2012-2013, OSP a organisé avec CSHT une série de formations à l'intention du personnel participant à la formulation des résultats. En outre, un certain nombre de sessions de formation à la gestion axée sur les résultats ont été organisées en 2012: 197 personnes participent à 10 ateliers organisés dans le monde sur la gestion axée sur les résultats, et 198 autres, issues de 63 pays, à des ateliers sur le thème « Pour une programmation par pays efficace ».</p>
<p>17 a) Inclure dans les lignes directrices la définition des principaux risques et hypothèses associés à chaque résultante et produit de l'Organisation, les critères de priorité et la formulation de stratégies d'atténuation adéquates et appropriées qui permettront à la Direction de traiter les risques à la source; b) indiquer dans le PTB que le traitement des hypothèses contribue au processus de définition des risques en ajoutant un volet distinct sur les risques communs recensés dans les</p>	2012	OSP	<p>Des directives et des outils de définition, d'évaluation et d'atténuation des risques seront mis à disposition pour être utilisés dans la planification du travail et l'établissement des rapports. Compte tenu de l'approche actuellement retenue en matière de définition des risques, il est possible que le recensement des hypothèses n'apporte pas de valeur ajoutée et ne soit donc pas exigé formellement.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	objectifs stratégiques; et c) inclure et présenter, au niveau des produits de l'Organisation, les risques classés par rang de priorité en fournissant les documents d'appui relatifs à la définition des priorités effectuée dans les plans de travail (paragraphe 96).			
18	Continuer à renforcer la mise en application des rôles et des responsabilités qui ont été récemment réalignés, et à améliorer la coordination entre les équipes stratégiques et les chefs de département ou de division (paragraphe 102).	2012	OSP	Eu égard aux difficultés que présentait l'application du système de responsabilité existant aux équipes stratégiques et aux lignes hiérarchiques traditionnelles des départements, l'Organisation a élaboré en 2012 un Cadre stratégique révisé qui instaure des rôles et des responsabilités rationalisés pour les équipes stratégiques et les départements à compter de 2014.
19	a) Inclure des lignes directrices concernant l'élaboration d'un plan d'action stable et formel pour chaque produit et/ou service; ce plan viendra à l'appui des plans de travail figurant dans le système PIREs et facilitera la mise en œuvre, le suivi et l'établissement de rapports, et renforcera la responsabilité et l'appropriation des résultats; b) insister sur la valeur du plan d'action dans les sessions de formation correspondantes (paragraphe 107).	2012	OSP	Rejetée.  Tout en reconnaissant la nécessité d'indiquer comment les produits devront être réalisés dans les plans de travail, l'Organisation estime qu'il n'y a pas lieu d'instaurer une procédure ou un document distincts pour expliquer les plans d'action formels associés à chaque produit/service, lesquels constituent un outil facultatif d'aide à l'élaboration des produits de l'Organisation. Les directives établies pour la planification du travail en prévision du PTB 2012-2013 conseillaient vivement de renforcer la collaboration interdisciplinaire et soulignaient l'importance de définir les rôles et responsabilités, et de convenir d'échéances ainsi que de contributions aux ressources financières.
20	Souligner dans les lignes directrices qu'il est important de rendre compte des progrès accomplis pour obtenir les résultantes de l'Organisation et les résultats d'activité à mi-parcours, en insistant sur la nécessité d'appliquer et d'utiliser les indicateurs et les critères prévus à cet effet (paragraphe 111).	2012	OSP	Recommandation mise en œuvre.  Lors du processus d'examen à mi-parcours en 2012, les directives soulignaient la nécessité de rendre compte des progrès accomplis au regard des indicateurs et des cibles. Pour aider les évaluateurs à mesurer le niveau de réalisation des résultats et produits de l'Organisation qui les intéressent, les

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				énoncés de ces éléments leur ont été remis ainsi que les indicateurs, les cibles et les informations sur l'exécution du budget.
21	Souligner dans les directives relatives à la gestion axée sur les résultats que toutes les unités sont soumises à l'examen de milieu d'année et saisissent les résultats dans le Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution (PIRES), conformément aux directives relatives au système de suivi et d'établissement de rapports de la gestion axée sur les résultats (paragraphe 115).	2012	OSP	Recommandation mise en œuvre.  En 2012, OSP a insisté auprès de toutes les unités pour qu'elles entreprennent un suivi de l'exécution dans le système PIREs, soulignant qu'il s'agissait d'une pratique de gestion fortement recommandée qui permettrait au personnel responsable des produits de l'Organisation 1) d'évaluer l'état d'avancement de l'exécution des produits et services et de la concrétisation des produits de l'Organisation en général, en vue de favoriser un achèvement des activités en temps et en heure et sans dépassement de budget, et d'atteindre les cibles définies pour les indicateurs de performance connexes; 2) d'analyser les résultats obtenus, les facteurs de réussite, les obstacles et les contraintes, et de déterminer les éventuelles mesures correctives à prendre; et 3) de soumettre tout problème important au responsable concerné. Ce processus a permis d'examiner et d'enregistrer les progrès accomplis au regard des cibles associées aux indicateurs et a facilité la réalisation de l'examen à mi-parcours.
22	Encourager l'utilisation de la fonction d'assurance qualité dans le système PIREs pour a) renforcer la responsabilité et l'engagement des fonctionnaires responsables; b) améliorer la qualité de la conception, de la mise en œuvre progressive et du suivi rigoureux des programmes ou des projets; et c) effectuer une évaluation objective des résultantes de l'Organisation et des résultats d'activité par rapport aux résultats escomptés (paragraphe 119).	2012	OSP	Cette recommandation sera mise en œuvre à l'occasion des travaux sur le cadre de reddition de compte et de contrôle interne.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
23	Mettre l'accent sur l'évaluation et la communication des résultats obtenus par rapport à l'utilisation des ressources allouées et étudier la possibilité d'intégrer les résultats financiers et ceux du programme dans un seul rapport afin que les décideurs disposent d'informations utiles pour le processus de planification et de budgétisation du programme (paragraphe 124).	2012	OSP	Les directives élaborées pour l'examen à mi-parcours du PTB 2012-2013 incitaient les réviseurs à analyser les ressources financières en relation avec les résultats programmatiques obtenus au niveau des produits et résultats de l'Organisation.
Gestion des risques de l'Organisation				
24	Améliorer la structure des effectifs alloués au projet en a) prévoyant les mouvements et la disponibilité des fonctionnaires, et en augmentant le nombre de personnes travaillant sur ce projet pour que les délais soient tenus et que tous les produits soient livrés; b) créant un Comité des risques de l'Organisation qui assurera une meilleure gestion des problèmes et des activités et facilitera la mise en œuvre de la réforme conduite dans le cadre du Plan d'action immédiate; et c) en demandant, en coordination avec la division de la communication concernée, aux personnes qui participent au projet de fournir un certain nombre d'informations de base, et en mettant les technologies au service du projet en créant une page Internet établissant un lien avec le projet de gestion des risques de l'Organisation (paragraphe 141).	2012	OSP	OSP renforce ses capacités en matière de gestion des risques de l'Organisation. Parallèlement à la nomination du fonctionnaire principal de grade P5, un fonctionnaire (de grade P4) possédant une expérience des activités opérationnelles s'est vu confier la fonction de gestion des risques de l'Organisation en septembre 2012. La mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation est en train d'être repensée, l'objectif étant d'intégrer ce projet dans le processus plus large de reddition de compte et de contrôle qui s'élabore actuellement. Il est prévu que la gestion des risques de l'Organisation fasse appel au même mécanisme de gouvernance que celui utilisé pour d'autres aspects de ce dispositif. Partant de la nouvelle conception du projet, OSP coordonnera son action avec la division de la communication concernée et préconisera les technologies susceptibles de soutenir la mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
25	a) Imposer l'utilisation d'indicateurs de risques définis clairement afin de disposer d'informations qui permettront de repérer rapidement toute exposition accrue aux risques dans tous les domaines évalués de la hiérarchie et s'assurer que les risques sont détectés plus efficacement; b) améliorer la procédure de catalogage des risques, en fournissant des définitions plus claires et plus complètes des risques, et l'élaboration de la matrice des risques, en prévoyant une colonne pour le niveau de risques résultant de la mise en œuvre d'une stratégie ou d'une mesure; et c) mieux délimiter les risques identifiés dans chacun des domaines évalués afin de s'assurer qu'ils correspondent bien à la situation, sachant que chacun des risques présentés par domaine peut être un « facteur principal », un « risque intermédiaire » ou un « risque rapproché » (paragraphe 146).	2012	OSP	Partiellement acceptée et mise en œuvre.  La partie c) de la recommandation a été mise en œuvre.  L'utilisation d'indicateurs de risque (partie a), notamment si elle doit s'appliquer à tous les niveaux de la hiérarchie comme l'a proposé le Commissaire aux comptes, n'est pas considérée comme économique ni pragmatique. De même, à ce stade de la mise en place de la gestion des risques de l'Organisation à la FAO, l'ajout d'une colonne supplémentaire destinée à indiquer le niveau de risque après une mesure d'atténuation (partie b) risque de dérouter les utilisateurs et a peu de chances d'apporter une valeur ajoutée sachant que, par définition, les mesures d'atténuation sont censées ramener à un niveau acceptable l'exposition aux risques correspondants.
Programme de coopération technique				
26	Accélérer le contrôle des données relatives aux projets, en particulier celles qui sont cataloguées dans le Réseau d'appui au programme de terrain, en prenant note des jalons fixés ainsi que des observations et des remarques formulées sur les projets; et prendre les mesures appropriées pour s'assurer que les informations disponibles sur les exécutions au niveau mondial peuvent être communiquées à la direction du PCT pour qu'elle prenne des décisions en connaissance de cause (paragraphe 161).	2012	TC	Recommandation mise en œuvre.  Un ensemble de rapports types a été ajouté au système FPMIS afin de suivre efficacement l'approbation et l'exécution des projets.



Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
<p>27 a) Améliorer les lignes directrices existantes afin d'inclure une politique qui normalisera la documentation et les calendriers de chaque activité du cycle de vie d'un projet, en procédant aux ajustements qui en découlent dans le système FPMIS; b) prendre en compte tous les processus du cycle de vie d'un projet dans les efforts constants de la Direction pour améliorer le système FPMIS, afin de donner à tous les utilisateurs du système des informations complètes permettant de suivre et de gérer le projet en question; c) demander à toutes les personnes concernées de remplir le champ « Autorisations » (Clearances) dans le système FPMIS, car cela facilite le suivi et évite de consulter les autres documents pour trouver l'approbation et les dates des autorisations accordées, et créer un lien entre les champs « PCT » (TCP) et « Autorisations » (Clearances) pour que les données relatives aux autorisations puissent être téléchargées automatiquement; d) fixer des délais pour le téléchargement des informations dans le système, notamment des rapports tels que QPIR, qui contribueront au suivi et donneront une valeur ajoutée aux rapports concernés; et e) s'assurer que seuls les modèles finalisés de rapports et de documents sont introduits dans le système, afin de maintenir l'intégrité des informations qui doivent être communiquées (paragraphe 164).</p>	2012	TC/OSD	<p>Outre notre réponse à la recommandation n° 5, nous précisons que:</p> <p>a) les procédures étape par étape du PCT ont été mises à jour afin de donner des directives sur la documentation et le délai d'exécution requis de chaque activité aux différents stades du cycle des projets du PCT, conformément aux procédures existantes du PCT;</p> <p>b) les nouveaux rapports types du PCT et les processus du PCT à reprendre dans FPMIS (parallèlement au Guide sur le cycle des projets - Phases 4-6 publié de fraîche date), sont destinés à résoudre ces problèmes. Les directives fournies sont renforcées par des formations et des ateliers.</p> <p>c) les procédures étape par étape du PCT ont été révisées pour tenir compte de la nécessité de saisir des informations et de télécharger la documentation connexe dans FPMIS au moyen du champ « Autorisations » (Clearances).</p> <p>d) recommandation mise en œuvre. Une nouvelle approche du suivi et de l'établissement de rapports pour le programme du PCT (Phases 4 et 5) a été élaborée, dans laquelle le rapport trimestriel sur l'exécution du projet (QPIR) a été remplacé par un nouveau cadre d'établissement des rapports axé sur les résultats. Tous les rapports seront chargés dans la nouvelle page des projets de FPMIS, créée à cette fin.</p> <p>e) recommandation mise en œuvre. Ce point a été éclairci. Le fait que le système FPMIS contienne des documents avec des marques de modifications n'est pas dû au téléchargement de documents ainsi marqués, mais à des problèmes de compatibilité entre différentes versions de Word.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
28	Améliorer le suivi et le contrôle du programme au niveau de l'Organisation. Prendre des mesures radicales pour traiter les problèmes de fond des projets qui sont restés inachevés après leur date de fin d'exécution et de ceux qui ont besoin d'une clôture financière et opérationnelle, afin d'éviter, en tout ou partie, que ces problèmes se posent de nouveau à l'avenir (paragraphe 168).	2012	TC/OSD/FPSN	<p>Les responsables du budget des projets concernés ont déjà été contactés et doivent achever les formalités de clôture des projets en attente sans plus de retard.</p> <p>Les rapports types du PCT permettront un suivi et un contrôle du programme au niveau de l'Organisation. Dans le cadre de son action continue dans ce domaine, l'équipe du PCT effectue un suivi régulier des projets auprès des Coordonnateurs du PCT et des Fonctionnaires régionaux chargés du Programme du PCT (projets dans la filière, projets ayant encore le statut « Opérationnel » et projets sur le point d'être clos).</p> <p>Ces questions, ainsi que des questions similaires, ont été traitées lors de missions conjointes d'appui des opérations et de mobilisation de ressources menées par TC dans les bureaux régionaux en 2010-2011. Une matrice complète des problèmes et contraintes systémiques a été élaborée, et les solutions mises sur pied font l'objet d'un suivi par les unités concernées.</p>
29	Élargir les dispositions sur les clôtures de projet afin qu'elles comprennent a) des instructions plus détaillées sur la cession ou la vente d'actifs; b) des délais concernant la cession d'actifs ou d'équipements et la soumission des rapports de fin de projet; et c) des sanctions que l'Organisation applique en cas de non-conformité (paragraphe 172).	2012	TC/OSD/FPSN	<p>Les recommandations a) et b) ont été mises en œuvre.</p> <p>Des instructions claires ont été communiquées aux responsables du budget afin qu'ils prennent promptement des mesures concernant la cession des équipements et la présentation des rapports de fin de projet. Les déclencheurs FPMIS mis en place comportent déjà un délai pour le téléchargement des rapports de fin de projet.</p> <p>Le nouveau cycle des projets comprend une phase de clôture améliorée (phase 6) qui a été convenue avec les unités concernées.</p> <p>c) Actuellement, aucune sanction au sens propre n'est prévue par l'Organisation, mais un exercice d'analyse comparative est actuellement mis sur pied en vue d'évaluer les résultats des bureaux de pays, l'un des indicateurs étant la gestion de projet.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
30	Renforcer sa structure de contrôle en instituant des examens périodiques internes d'assurance qualité des projets pour détecter et corriger rapidement les retards et d'autres insuffisances dès qu'ils sont signalés par des alertes (paragraphe 176).	2012	TC/OSD/FPSN	Voir ci-dessus la réponse à la recommandation 28.  Le suivi régulier des portefeuilles d'activités régionaux, avec l'appui d'OSD, sera renforcé par le lancement de nouvelles missions d'appui des opérations en 2013.
31	Refondre le cours de formation suivi par les responsables de budget, inclure les outils de suivi des activités de projets du système FPMIS (Réseau d'appui au programme de terrain et mesures en cours visant à régler les questions administratives en suspens), et élaborer des produits d'apprentissage électronique pour les fonctionnaires travaillant sur le terrain (paragraphe 177).	2012	TC/CSP	Il est prévu de dispenser des formations sur les questions, outils et directives liés au PCT, notamment les nouveaux rapports types pour le suivi des projets et la communication des informations y afférentes.  Le cours de formation destiné aux responsables du budget est actuellement révisé en tenant compte de ce dont les publics cibles ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités dans le domaine budgétaire. À la suite de la révision du cycle des projets de la FAO et vu la nécessité d'instaurer une discipline commune à tous les bureaux en matière de gestion opérationnelle et administrative de projets, il est prévu de concevoir et d'élaborer un ensemble de didacticiels virtuels au cours du premier trimestre 2013. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC) a été sélectionné comme possédant les connaissances et le savoir-faire nécessaires tant pour décider du contenu de ces didacticiels que pour les développer. Cet arrangement interne donnera lieu à une collaboration entre RLC et OSD, OSP et CSPL, qui potentialisera le savoir-faire de RLC afin d'aider toutes les autres régions.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
Gestion des activités de secours et de réhabilitation				
32	Améliorer la fiabilité des informations opérationnelles en obtenant les données nécessaires au niveau des pays afin d'être en mesure de prendre des décisions (paragraphe 182).	2012	TC	La formulation des réalisations sera revue dans le cadre du processus d'intégration continu.
33	Poursuivre les activités de suivi avec la participation de fonctionnaires qui ne dépendent pas de la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE), dans l'ensemble des activités axées sur la réalisation de l'OS I.  Incorporer dans les actions programmées les activités de suivi relatives à la coordination, car la plupart des équipes chargées de l'OS I ne dépendent pas directement de TCE (paragraphe 185).	2012	TC	Les activités visant à concrétiser l'OS I sont planifiées et suivies au niveau de l'Organisation, ce qui garantit une participation pleine et entière des bureaux décentralisés.
34	a) Examiner le calendrier fixé afin de le rendre plus réaliste compte tenu des problèmes qui ont pu être négligés lors de l'élaboration initiale du projet, b) fixer un délai plus approprié permettant d'atteindre l'objectif fixé, et c) définir un objectif à un niveau qui n'empêche pas la circulation des informations (paragraphe 188).	2012	TC	Le calendrier fixé et les réalisations attendues dans le cadre de la stratégie de communication seront modifiés conformément à la recommandation formulée par le Commissaire aux comptes.
35	Définir des indicateurs plus précis et plus clairs afin de fixer des jalons qui puissent être suivis d'une manière plus efficace, en accordant la plus grande attention aux efforts de décentralisation (paragraphe 190).	2012	TC	Le calendrier fixé et les réalisations attendues en matière de mobilisation des ressources seront modifiés dans le cadre de l'intégration des programmes d'urgence et de développement.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
36	Raccourcir les délais et lever les obstacles qui subsistent entre les points de collaboration, les accords de principe sur les synergies et l'élaboration finale de la stratégie de sécurité, et apporter des ajustements au jalon fixé (paragraphe 193).	2012	TC	La nouvelle Circulaire administrative relative à la sécurité sur le terrain, récemment publiée, servira de cadre pour l'élaboration des modes opératoires standard (POS).
37	Exiger que les rapports soient soumis dans les délais fixés malgré les contraintes évoquées.  Donner la priorité à l'amélioration des compétences de ceux qui sont chargés d'élaborer les rapports, notamment dans les bureaux de terrain (paragraphe 197).	2012	TC	Les activités de clôture des projets concernés font l'objet d'un suivi rigoureux chaque mois.  L'information des donateurs demeure l'une des principales priorités, et la Direction entend poursuivre ses activités de renforcement des capacités dans ce domaine, en particulier dans le cadre de son appui aux bureaux extérieurs.
38	Procéder à une évaluation de l'incidence que pourrait avoir une analyse plus ouverte et intégrée de la prévention des crises dans la chaîne alimentaire, qui est un produit escompté figurant dans le PIR (paragraphe 202).	2012	TC	Une évaluation de l'outil est prévue dans le cadre de la stratégie de l'Organisation en matière de systèmes d'information sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, actuellement en cours d'élaboration.
39	Choisir entre deux options: a) redéfinir le produit de l'Organisation, ou b) lancer une campagne de partenariat plus agressive auprès des donateurs afin qu'ils financent le projet compte tenu de sa contribution importante au produit de l'Organisation et de l'ancienneté de la proposition (paragraphe 205).	2012	TC	Nous constatons que ce produit de l'Organisation n'a pas été intégré dans le PTB 2012-2013; il n'a donc plus lieu d'être.
40	Procéder à des améliorations, sur le plan des politiques, du Manuel du programme de terrain, afin de fixer des échéances pour s'acquitter de toutes les obligations, classer les demandes en suspens et traiter les formulaires de transfert de propriété.	2012	TC	La clôture du projet est devenue une étape à part entière dans le nouveau cycle des projets afin de souligner son importance et sa spécificité.  Des instructions précises y sont associées afin que les opérations suivantes soient menées à bien: <ul style="list-style-type: none"> <li>• élaboration du rapport de fin de projet;</li> </ul>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	Inclure dans les accords de projet des clauses concernant la cession ou l'utilisation d'équipements après la date de fin du projet (paragraphe 209).			<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisation du départ du personnel affecté aux projets de terrain;</li> <li>• fourniture des derniers intrants;</li> <li>• cession des équipements;</li> <li>• notification de la clôture opérationnelle à toutes les parties.</li> </ul> <p>Des améliorations supplémentaires seront apportées aux différentes sections afin d'y intégrer des recommandations sur les demandes de services d'appui technique, la chronologie des mesures et les rôles et responsabilités.</p>
Gestion des ressources humaines				
41	<p>Faire en sorte que les unités qui recrutent et la Division de gestion des ressources humaines (CSH):</p> <p>a) assurent un suivi rigoureux des candidatures qui subissent des retards de traitements et fassent tout leur possible pour que l'évaluation soit réalisée dans les délais;</p> <p>b) élaborent une politique définissant le laps de temps maximum pendant lequel les comptes peuvent rester inactifs dans le système de recrutement électronique avant d'en être éliminés, ainsi que la période de conservation des rapports souhaitée;</p> <p>c) revoient la conception et l'attribution des numéros d'avis de vacances de postes dans le système de recrutement électronique pour vérifier i) qu'une fonction de vérification à rebours a bien été incorporée dans le système et que les données traitées sont complètes, ponctuelles et précises; et ii) que les erreurs de numérotation et les numéros en double sont évitées (paragraphe 215).</p>	2012	OHR	<p>Les mécanismes de suivi sont en place et l'évaluation des candidats est désormais réalisée au moyen du système de recrutement informatisé. Une fois le système mondial de gestion des ressources mis en œuvre, on s'emploiera dans un premier temps à stabiliser l'application de recrutement informatisé et ses fonctionnalités, avant de poursuivre l'amélioration du système.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
42	Poursuivre les efforts de réduction du temps de traitement, de la clôture de l'avis de vacance de poste à la soumission de recommandations au Comité de sélection du personnel du cadre organique, en diminuant le temps que les unités qui recrutent consacrent à la présélection, à la constitution de listes restreintes, aux entretiens et à la sélection (paragraphe 219).	2012	OHR	La durée de traitement nécessaire à l'évaluation des candidatures a diminué de manière générale grâce à la mise en œuvre du système de recrutement informatisé.
43	Pour réaliser les objectifs de l'Organisation concernant la parité hommes-femmes et la représentation géographique, demander aux unités qui recrutent de collaborer étroitement avec la Division de la gestion des ressources humaines et le Secrétariat du Comité de sélection du personnel du cadre organique pour que les propositions concernant les nominations possibles n'entraînent pas, pour les pays qu'elles représentent, un dépassement de la limite supérieure de leur représentation (paragraphe 224).	2012	OHR	Recommandation mise en œuvre.  Dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure de sélection actuelle, le Secrétariat du Comité de sélection du personnel du cadre organique a établi une base de données permettant de vérifier rapidement tous les recrutements en cours. Les cadres qui recrutent ont également été invités à valider les données de représentation géographique avant de fermer la liste des candidats retenus pour les entretiens. Des résultats mesurables ont été enregistrés, comme la réduction du nombre de pays surreprésentés, de 14 en 2010 à seulement 4 en 2012.
44	Enregistrer régulièrement les modifications de la représentation géographique résultant d'un changement de nationalité, de recrutements, de départs à la retraite obligatoires, de démissions et d'autres modes de cessation d'activité; et inclure dans le rapport sur la représentation géographique les causes des changements qui ont modifié la représentation des États Membres, afin d'établir un profil de représentation précis et actualisé (paragraphe 225).	2012	OHR	Recommandation mise en œuvre.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
45	Prendre des mesures pour: a) simplifier le processus de recrutement des jeunes cadres; b) utiliser le système de recrutement électronique pour traiter les candidatures au Programme de jeunes cadres; et c) être en conformité avec la nécessité de rédiger un document d'exécution de projet, afin d'élaborer un descriptif de projet clair et de définir des objectifs et des délais plus réalistes (paragraphe 229).	2012	OHR	Recommandation mise en œuvre. a) et b) Le recrutement de la deuxième cohorte de jeunes cadres est traité dans le système de recrutement électronique, ce qui diminue considérablement la durée nécessaire pour évaluer les candidatures. c) Le plan de mise en œuvre a été établi et communiqué aux unités qui recrutent. Le suivi a été réalisé par CSP.
46	Élaborer des règles claires concernant l'acceptation et le traitement des envois tardifs de candidatures au Programme des jeunes cadres afin que les règles d'équité soient respectées pour tous les candidats (paragraphe 232).	2012	OHR	Aucune candidature tardive n'a été acceptée en 2012, sauf dans les cas où des problèmes techniques avérés dans le système de recrutement informatisé avaient empêché les postulants de soumettre leur candidature dans les temps.
47	Prendre des mesures actives pour élargir la diffusion du Programme des jeunes cadres. Il faut à cet égard établir des liens avec des institutions d'enseignement supérieur et des associations professionnelles pour attirer des participants des pays cibles (paragraphe 236).	2012	OHR	Des contacts ont été pris avec les Représentants de la FAO ainsi que les Représentants permanents pour déterminer les institutions auxquelles les avis de vacance de poste pourraient être diffusés <i>via</i> un système de distribution automatisé. Le nombre d'institutions contactées de cette manière a considérablement augmenté depuis 2010.
48	Élaborer et publier une politique officielle de mobilité à l'échelle de l'Organisation pour fournir une compréhension commune des objectifs, avantages et attentes spécifiques de l'Organisation à l'égard des performances et du comportement des fonctionnaires; et donner des indications sur les changements de lieu d'affectation et les réaffectations des fonctionnaires (paragraphe 240).	2012	OHR	Le texte définitif de la nouvelle politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation n'est pas encore arrêté. Un projet initial a été présenté à la Direction générale en janvier 2012, à la suite de quoi il a été révisé. Compte tenu de l'importance stratégique de cette politique et des changements imminents dans l'équipe de gestion des ressources humaines, on a décidé de conserver le projet de politique actuel en l'état jusqu'à ce que le nouveau Directeur des ressources humaines ait eu le temps de le revoir, en concertation avec le Directeur général, et de déterminer la place à donner à la mobilité dans l'orientation générale choisie pour gérer les ressources humaines à la FAO et dans le cadre des objectifs stratégiques de l'Organisation.



Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	
Évaluation des projets				
49	Améliorer la politique d'évaluation afin de la mettre en conformité avec les normes d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) en faisant figurer dans la Charte du Bureau de l'évaluation (OED): a) les responsabilités des évaluateurs et les compétences qui sont exigées d'eux, b) les attentes de la haute direction et des directeurs de programme, c) les critères de sélection des projets qui seront évalués, d) le calendrier y afférent, e) l'institutionnalisation du suivi des résultats de l'évaluation, ainsi que f) la maintenance d'une base de données actualisées contenant les résultats, les recommandations et les enseignements tirés, qui seront mis à dispositions de l'Organisation et de ses parties prenantes sous une forme électronique afin de faciliter la prise de décision (paragraphe 246).	2012	OED	<p>Si les suggestions présentées ne justifient pas une modification formelle de la Charte, elles sont largement valables et les sous-recommandations sont ou ont été prises en compte comme suit:</p> <p>a) les avis de vacance de poste d'OED sont rédigés conformément aux normes du GNUE;</p> <p>b) le Comité d'évaluation (interne) sera invité à examiner les attentes des cadres supérieurs et des responsables de programme et à informer ceux-ci en retour;</p> <p>c) OED surveille avec TCSR l'insertion des dispositions relatives à l'évaluation dans les projets, conformément à la Circulaire du Programme de terrain 2011/1;</p> <p>d) un suivi interne plus étroit de l'avancement des évaluations de projet a été mis en place au sein d'OED;</p> <p>e) comme l'a approuvé le Comité du programme dans les cas où le rapport coût-efficacité serait suffisant, la validation des rapports de suivi des actions qui constituent la réponse de la Direction a été instaurée en tant que partie intégrante du système d'évaluation;</p> <p>f) d'ici fin 2013, OED espère que la base de données sera en place et opérationnelle, dans le cadre de la stratégie de gestion des connaissances en matière d'évaluation.</p>
50	Élaborer et finaliser les lignes directrices pour mettre en œuvre les politiques d'évaluation supplémentaires recommandées (paragraphe 247).	2012	OED	Les travaux sont en cours: parallèlement aux documents déjà disponibles en matière d'évaluation de projet et d'évaluation par pays, OED pense publier le Manuel de l'évaluation à la FAO et les Directives sur les évaluations thématiques et stratégiques au cours du premier semestre 2013.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
51	Examiner le plan existant et collaborer avec les fonctionnaires du Bureau de l'évaluation en vue d'élaborer le plan de travail relatif à l'évaluation, afin d'améliorer la transparence de la planification, du suivi et de l'établissement de rapports sur l'état d'avancement et les résultats de chaque évaluation de projet (paragraphe 250).	2012	OED	Le plan de travail 2013 relatif aux évaluations de projet a été élaboré à partir de la liste des projets devant faire l'objet d'une évaluation d'ici à fin 2013, en consultation avec les responsables de projet.
52	Procéder à une évaluation <i>ex post</i> des projets afin d'évaluer pleinement l'incidence et la viabilité des projets achevés. Allouer un budget à la conduite d'évaluations <i>ex post</i> (paragraphe 258).	2012	OED	Aucun projet ne dispose de fonds utilisables en vue d'une évaluation <i>ex post</i> ou à quelque autre fin après sa clôture financière. Toutefois, OED propose d'utiliser dans ce but une part des fonds réunis dans le fonds fiduciaire pour l'évaluation des initiatives financées par des contributions volontaires. Par ailleurs, il convient de noter que les évaluations thématiques, les évaluations stratégiques et les évaluations par pays ont déjà intégré les évaluations <i>ex-post</i> , et que des études d'impact sont régulièrement effectuées dans le cadre des évaluations par pays.
53	Améliorer les outils d'assurance qualité en fournissant des descriptions, des critères ou des valeurs adéquats pour compléter, le cas échéant et dans la mesure du possible, les questions et le barème d'évaluation, afin de rehausser la qualité de la totalité du processus d'évaluation et de garantir la fiabilité de ses résultats. Utiliser des outils d'assurance qualité durant l'exécution de l'évaluation, hors évaluation <i>ex post</i> , afin d'améliorer la qualité des processus et des rapports d'évaluation (paragraphe 260).	2012	OED	Les travaux visant à mettre en œuvre cette recommandation sont en cours, et les outils d'assurance qualité devraient être achevés d'ici à mi-2013.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
54	Continuer à vérifier que les fonctionnaires responsables communiquent bien leurs réponses aux rapports d'évaluation et de suivi. Rappeler aux personnes concernées qu'elles n'ont pas communiqué de réponse de la Direction ou de rapports de suivi, ou qu'elles les ont communiqués avec retard. Indiquer sur le rapport, ou le dossier, la date de réception desdits rapports aux fins de suivi et de contrôle (paragraphe 265).	2012	OED	OED continue à veiller à ce que les réponses soient fournies en temps et en heure et enregistre les dates auxquelles ces dernières sont reçues.
55	Établir une procédure de clôture ou de validation des recommandations mises en œuvre, ainsi qu'un système qui assurera le suivi, sur une base semestrielle ou annuelle, de l'état d'avancement des recommandations jusqu'à leur clôture (paragraphe 266).	2012	OED	Le rapport de suivi des actions qui constitue la réponse de la Direction aux évaluations de projet fournit des informations sur l'avancement de la mise en œuvre des recommandations acceptées. Ce rapport est rédigé un an après la réponse de la Direction à l'évaluation.

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

## IMPORTANTE

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
Gestion des projets				
56	Travailler dans les limites du budget approuvé pour le projet et, dans le cas des projets réalisés au titre des fonds fiduciaires, dans les limites des liquidités versées par les bailleurs de fonds; s'assurer que le projet dispose bien des crédits nécessaires avant d'engager des dépenses; dûment suivre et vérifier les soldes de trésorerie en utilisant le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS), la base de données Oracle et le système de comptabilité de terrain (FAS); et prévenir la Division des finances (CSF) qu'il sera peut-être nécessaire d'obtenir des crédits supplémentaires auprès du bailleur de fonds (paragraphe 273).	2012	Responsables du budget/FPSN/O SD	Voir la réponse à la recommandation n° 2.
57	Examiner et contrôler l'état d'avancement des projets ayant dépassé leur date de fin d'exécution afin de déceler toutes les insuffisances en matière de communication de rapports, exiger la conformité immédiate avec les autres exigences du bailleur de fonds, et demander le déblocage des crédits restants pour lesdits projets (paragraphe 274).	2012	Responsables du budget/FPSN/O SD	Voir la réponse à la recommandation n° 2.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
58	Veiller à ce que chaque projet dispose d'un budget suffisant pour qu'une évaluation puisse être effectuée en fin de projet ou <i>ex post</i> (paragraphe 277).	2012	Responsables du budget/TC/OSD	<p>Dans tous les cas où une évaluation était exigée par le donateur, les projets ont été évalués, et ils continueront de l'être.</p> <p>Pour tous les autres projets, des budgets d'évaluation sont définis conformément aux règles établies.</p> <p>En outre, un budget équivalant à 0,4 pour cent de l'ouverture de crédits biennale du PCT est mis à la disposition des responsables du budget afin de leur permet de conduire une évaluation <i>ex-post</i> de certains projets du PCT, conformément à ce qui a été approuvé par le Conseil à sa cent quarante et unième session.</p>
59	Communiquer les rapports trimestriels sur l'exécution du projet (QPIR) à intervalles réguliers à toutes les parties prenantes afin de faciliter la prise de décisions, d'améliorer la transparence et de compléter les documents liés à la mise en œuvre du projet (paragraphe 279).	2012	Responsables du budget/FPSN/O SD	<p>Une nouvelle approche du suivi des projets et programmes du PCT et autres et de l'établissement des rapports y afférents a été élaborée dans le cadre du nouveau cycle des projets (phases 4 et 5), et le rapport trimestriel sur l'exécution du projet (QPIR) a été remplacé par un nouveau cadre d'établissement des rapports axé sur les résultats. Tous les rapports seront chargés dans la nouvelle page des projets de FPMIS, créée à cette fin.</p>
Achats et protocoles d'accord				
60	Faire en sorte que le Service des contrats et achats (CSAP) joue un rôle actif dans le perfectionnement des bureaux d'achat locaux afin que les achats effectués dans les bureaux décentralisés soient effectués correctement et dans l'intérêt supérieur de l'Organisation (paragraphe 283).	2012	CSA	<p>Avec la révision et la publication de la section 502 du Manuel intitulée « Achats de biens, exécution de travaux et prestation de services », en janvier 2010, et la publication de la nouvelle section 507 consacrée aux « Protocoles d'accord », en juillet 2011, CSAP a accordé une attention particulière et des ressources importantes au renforcement des capacités en matière d'achats dans le réseau de bureaux décentralisés.</p> <p>La section 502 révisée du Manuel permet un plus haut degré de délégation directe des pouvoirs financiers. Les bureaux</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
			<p>décentralisés jouissent ainsi d'une autonomie considérable pour réaliser des achats financés sur le budget ordinaire ou sur les fonds alloués aux projets, préparer des appels d'offres, et planifier et fournir des biens et services dans le cadre du programme ordinaire et des activités de projets.</p> <p>Pour aider les Fonctionnaires autorisés des bureaux décentralisés à assumer les responsabilités qui leur sont dévolues en vertu des sections 502 et 507 du Manuel, CSAP a élaboré des modules de formation électronique sur les achats, ainsi que des protocoles d'accord, rédigé des consignes complètes dans un langage clair et simple, et conçu des modèles et des feuilles de calcul de planification destinés à être utilisés par les bureaux décentralisés. L'ensemble de ces ressources est mis à disposition sur les pages intranet relatives aux achats et celles relatives aux protocoles d'accord. Un grand nombre de ces ressources sont disponibles en français, en espagnol et en anglais.</p> <p>À ce jour, le personnel de CSAP a organisé 62 cours de formation sur la section 502 du Manuel, qui ont réuni 1 032 participants dans 21 pays. En outre, la formation sur la section 507 du Manuel a été dispensée à 840 membres du personnel à l'occasion de 38 cours proposés dans 17 pays. En 2013, des cours supplémentaires seront organisés dans chaque région de la FAO.</p> <p>CSAP a placé 6 fonctionnaires chargés des achats, recrutés sur le plan international, dans les bureaux décentralisés qui sont amenés à effectuer de gros volumes d'achats ou des achats complexes. Ce déploiement a conduit à une amélioration significative de la capacité d'exécution de l'Organisation non seulement dans les pays concernés, mais aussi dans ceux où ces fonctionnaires ont conduit des missions d'achat.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				<p>Cette présence sur site a permis d'intensifier considérablement les flux de communication entre les chargés de projet/programme et l'équipe des achats, entraînant des effets de synergie dans la planification et la préparation des projets aux périodes de semis et à des situations d'urgence.</p> <p>Chaque jour, les membres du personnel de CSAP offrent sans délai un appui et des conseils pertinents à leurs collègues des lieux d'affectation hors siège.</p>
61	Vérifier que les activités menées à bien correspondent bien aux dépenses engagées par les partenaires d'exécution afin d'éviter tout paiement excessif (paragraphe 289).	2012	Représentation de la FAO au Pakistan	<p>Nous précisons que cette recommandation a été mise en œuvre grâce au recrutement d'un fonctionnaire supplémentaire chargé du suivi, qui est venu renforcer la composante de suivi et d'établissement de rapports des projets.</p> <p>De son côté, l'Unité de coordination des interventions d'urgence a recruté des fonctionnaires supplémentaires chargés des vérifications sur le terrain, afin de renforcer le suivi des activités de projet sur site.</p>
62	Vérifier que l'échéancier de paiement figurant dans le protocole d'accord protège les intérêts de l'Organisation, et que les services ou les produits sont livrés dans les délais (paragraphe 290).	2012	Représentation de la FAO au Pakistan	Recommandation mise en œuvre.
63	Vérifier que les partenaires d'exécution ont de bons antécédents et la capacité financière suffisante pour mener à bien les activités sans exiger d'avance supérieure à la limite de 30 pour cent fixée dans la section 507 du Manuel (paragraphe 291).	2012	Représentation de la FAO au Pakistan	Recommandation mise en œuvre.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	
Gestion des actifs				
64	Améliorer la gestion des actifs en: a) se mettant en stricte conformité avec le manuel, les réglementations et les règles de l'Organisation en soumettant régulièrement un rapport actualisé de fin d'exercice sur les immobilisations (YEAR), qui servira de base pour harmoniser les registres d'inventaire locaux avec ceux du Siège; b) assurant un suivi régulier des achats de biens durables; c) enregistrant rapidement les acquisitions dans le registre ADM 41 et les pertes, les détériorations et le non-fonctionnement des biens dans le registre ADM 83 (paragraphe 294).	2012	CSF	L'Organisation approuve la recommandation. D'importantes modifications et améliorations sont apportées aux procédures existantes par l'intermédiaire du système mondial de gestion des ressources (SMGR): a) Le processus YEAR sera plus simple et plus rapide, et nous procéderons à un inventaire et une vérification des actifs à l'occasion du déploiement du SMGR. b) La vérification des biens durables se fera désormais par inventaire tournant. c) Les enregistrements se feront dans de meilleurs délais, car l'ancienne procédure manuelle ADM 41 a été automatisée dans le SMGR, tandis que la procédure ADM 83 repose maintenant entièrement sur un flux de travaux gérés par le système.
65	Utiliser le formulaire de gestion des biens pour établir la responsabilité (garde, détérioration, perte) de chaque fonctionnaire concernant les biens durables et non durables (paragraphe 297).	2012	CSF	Cette obligation sera remplie grâce à un nouveau processus du SMGR, qui doit permettre aux utilisateurs de désigner directement dans le système le fonctionnaire responsable et le fonctionnaire ayant la garde de chaque bien, et au groupe du CSC de Budapest qui gère les immobilisations de surveiller régulièrement ces données à l'aide de rapports de suivi personnalisés.
Consultants				
66	Appliquer les contrôles, les directives et les réglementations qui sont prescrits lors de la procédure d'embauche de consultants (paragraphe 300).	2012	OHR	Le recrutement de ressources humaines hors personnel affectées aux bureaux décentralisés est pris en charge par le pôle du CSC compétent lorsque ce recrutement se fait sur le plan international. Sur le plan local, en revanche, les recrutements de ce type ont été délégués aux bureaux décentralisés dans le cadre de la rationalisation des tâches administratives, conformément au principe de subsidiarité.



Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				Des directives complètes sur les procédures que les bureaux décentralisés doivent suivre pour recruter les ressources humaines hors personnel à l'échelle locale ont été publiées sur Internet. Elles soulignent la nécessité d'appliquer une procédure de sélection par voie de mise en concurrence. En outre, des modèles de mandat standard disponibles en anglais, en français et en espagnol précisent au titulaire du contrat les produits et indicateurs de performance qui lui sont applicables. Enfin, il est clairement indiqué qu'un formulaire ADM 104 (évaluation de la qualité) doit être rempli à la fin de l'affectation.
67	Appliquer les dispositions de la section 319 du Manuel, en particulier celles qui concernent le processus de sélection des consultants par voie de mise en concurrence afin que le Bureau du représentant de la FAO en Éthiopie soit en mesure de recruter le meilleur expert au coût le plus avantageux. Élargir la base de données de consultants et faire un usage maximal de la liste des candidats afin d'être moins dépendant d'un nombre limité d'experts au cours du processus d'embauche (paragraphe 303).	2012	Représentation de la FAO en Éthiopie	Acceptée.
68	Veiller à ce que les bureaux décentralisés respectent strictement les réglementations, règles et politiques financières afin d'améliorer leur gestion financière et de la trésorerie (paragraphe 306).	2012	CSF	Voir la réponse à la recommandation n° 69.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
69	Améliorer le contrôle des bureaux décentralisés en vérifiant régulièrement qu'ils respectent les réglementations, règles et politiques financières de l'Organisation afin d'éviter tout usage inapproprié des fonds. Veiller à ce que le plan d'action de la Division des finances prenne en compte le renforcement des compétences des fonctionnaires qui ont des fonctions de gestion financière dans les bureaux décentralisés (paragraphe 307).	2012	CSF	<p>Les propositions du PTB 2014 intègrent une réorganisation de la Division des finances qui doit permettre à celle-ci de mieux servir les changements transformationnels approuvés par les organes directeurs. Le contrôle interne des procédures financières et comptables sera renforcé au Siège et dans les bureaux décentralisés, et sera également appuyé par le détachement d'Administrateurs (finances) dédiés dans les différents bureaux régionaux.</p> <p>La mise en œuvre de ces mesures sera en outre facilitée par le déploiement des fonctionnalités du SMGR, qui offriront à l'Organisation davantage d'outils pour améliorer les contrôles réalisés dans le cadre du suivi des bureaux décentralisés.</p>

## EXERCICE BIENNAL 2008-2009 - VÉRIFICATION DU SIÈGE

## FONDAMENTALE

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<b>FONDAMENTALE</b>				
<b>Recommandation 1. Obligations liées au personnel</b>				
Nous recommandons vivement à l'Organisation de résoudre de toute urgence le problème du financement des obligations liées à son personnel car tout report des décisions, notamment celles qui concernent les propositions de financement, compromettra sans aucun doute la viabilité financière du PTB dans les prochaines années.	2010	CSF	<p>Le Secrétariat a attiré l'attention des organes directeurs à de nombreuses reprises au cours de ces dernières années sur le fait que le financement biennal actuel était inadéquat compte tenu de l'ampleur des engagements contractés. Cette question a été débattue récemment, à la cent quarante-troisième session du Comité financier, en mai 2012, lors de l'examen par celui-ci des résultats de la dernière évaluation actuarielle en date, au 31 décembre 2011, et des résultats de l'étude consacrée aux autres stratégies et options de financement des obligations liées au personnel.</p> <p>À sa trente-septième session, en juin/juillet 2011, la Conférence a insisté de nouveau sur la nécessité de prendre de nouvelles mesures pour assainir la situation financière de l'Organisation, mais a noté que la conjoncture économique ne permettait pas encore de concrétiser les</p>	La question du financement des obligations liées au personnel devant être réexaminée par la Conférence, il conviendra de suivre la mise en œuvre de cette recommandation jusqu'à son terme.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>propositions de financement supplémentaires. La Conférence a indiqué qu'elle réexaminerait la question du financement de ces obligations lors des exercices biennaux futurs.</p> <p>Cette question sera approfondie par le Comité financier, à sa session de mars 2013, lorsqu'il examinera les résultats de la dernière évaluation actuarielle en date, au 31 décembre 2012, et étudiera les approches de financement à communiquer au Conseil dans le cadre du PTB 2014-2015.</p>	
<b>Recommandation 3. Accords avec les pays hôtes</b>				
<p>Nous recommandons, avec l'accord de la Direction, de conduire un examen complet des accords qui ne sont plus d'actualité afin d'évaluer l'adéquation des contributions, en espèces ou en nature, et d'étudier la possibilité de créer des recettes supplémentaires en négociant des dispositifs améliorés de répartition des coûts entre l'Organisation et les pays hôtes qui s'y prêteraient.</p>	2010	OSD	<p>Le Bureau de l'appui à la décentralisation a formulé une proposition d'examen approfondi et de renégociation des accords avec les pays hôtes des Représentations de la FAO ainsi que de la contribution des gouvernements concernés sur la base du classement des pays par revenu.</p> <p>Cette opération sera menée à titre expérimental avec un premier groupe de pays sans arriérés de paiement, en utilisant le nouveau modèle d'accord avec les pays hôtes qui vient d'être élaboré. Des informations plus détaillées sur cette opération ont été fournies au Comité financier à sa cent quarante-septième session (document FC 147/14, annexe).</p>	<p>L'examen complet des accords avec les pays hôtes étant en cours de réalisation, il conviendra de suivre la mise en œuvre de cette recommandation jusqu'à son terme.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<b>Recommandation 4. Fonds de roulement</b>				
<p>Nous recommandons à l'Organisation d'envisager sérieusement de relever le montant du Fonds de roulement afin qu'il joue un rôle de tampon suffisant pour le Fonds général. À cet égard, le Secrétariat a confirmé qu'il inclurait dans la section du PTB 2012-2013 relative à la santé financière de l'Organisation des propositions tendant à un relèvement du montant du Fonds. Ces propositions seront analogues à celles qui avaient été précédemment présentées dans le PTB 2010-2011 mais qui n'avaient pas été approuvées par les Membres à cette époque. Nous recommandons de nouveau à l'Organisation de poursuivre ses efforts en vue de recouvrer les contributions ainsi que les arriérés dus par les États Membres.</p>	2010	CSF	<p>Le Secrétariat a intégré dans le PTB 2012-2013 des propositions visant à relever le niveau de financement du Fonds de roulement.</p> <p>À sa trente-septième session, en 2011, la Conférence a insisté de nouveau sur la nécessité de prendre de nouvelles mesures pour assainir la situation financière de l'Organisation, mais a noté que la conjoncture économique ne permettait pas encore de concrétiser les propositions de financement supplémentaires. La Conférence a en conséquence reporté aux exercices biennaux à venir la reconstitution du Fonds de roulement.</p> <p>Les propositions visant à relever le niveau de financement du Fonds de roulement seront présentées dans le cadre du PTB 2014-2015.</p>	<p>Nous avons noté les mesures prises par le Secrétariat et la Conférence pour relever le niveau de financement du Fonds de roulement. La mise en œuvre de cette recommandation devra être suivie jusqu'à son terme.</p>
<b>Recommandation 5. Contrôles budgétaires du Programme ordinaire</b>				
<p>Nous encourageons l'Organisation, chaque fois que cela est possible, à utiliser la fonction de gestion budgétaire</p>	2010	OSP/CSF	<p>Le Commissaire aux comptes note dans son rapport (para. 61) qu'une approche rigoureuse du contrôle budgétaire est déjà en place dans l'Organisation, ce qui permet</p>	<p>Nous prenons acte du lien entre la recommandation et l'examen en cours du nouveau module de planification et de budgétisation, et nous encourageons</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>standard d'Oracle pour contrôler d'une manière effective et efficace les disponibilités financières conformément aux règles de fongibilité budgétaire.</p>			<p>aux responsables du budget de disposer d'informations sur l'état du budget régulièrement actualisées et comprenant toutes les transactions traitées dans les applications Oracle et non-Oracle. Ces informations sont fournies aux responsables du budget par la base de données centrale d'Oracle et mises à jour quotidiennement. Les responsables du budget sont tenus d'examiner ces informations régulièrement et d'engager des fonds seulement après avoir examiné les soldes disponibles. Par ailleurs, l'Organisation a mis en place des systèmes et des procédures pour surveiller la situation des crédits alloués et établir des rapports à ce sujet, et pour examiner et autoriser des ajouts aux allocations et des virements entre celles-ci.</p> <p>Avec la mise en œuvre du système mondial de gestion des ressources et le déploiement de systèmes financiers dans les bureaux de pays en 2013, des informations financières plus complètes seront disponibles plus rapidement et faciliteront l'installation de fonctionnalités automatisées de contrôle budgétaire.</p> <p>Au cours de l'exercice 2012-2013, l'Organisation met la dernière main aux conditions à réunir pour concevoir le nouveau modèle de planification et de budgétisation et définit la nouvelle</p>	<p>l'Organisation à mener à bien la mise en œuvre de cette recommandation.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>structure du PTB ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour instaurer un nouveau système d'établissement de rapports normalisés, conformément aux recommandations formulées dans le Plan d'action immédiate et l'Examen détaillé. La possibilité d'utiliser les fonctionnalités budgétaires standard d'Oracle pour déterminer de manière efficace la disponibilité de fonds, si elle est envisageable en pratique, sera considérée dans le cadre de cet examen.</p>	
<b>Recommandation 7. Gestion de projets et clôture de projets</b>				
<p>Nous recommandons à l'Organisation d'examiner plus attentivement la cause des retards concernant la clôture des projets afin de trouver une solution et de fixer un objectif de réduction de ces retards.</p>	2011	TC	<p>Il est admis qu'il existe des problèmes de longue date liés à des retards dans la clôture des projets, et le Commissaire aux comptes constate dans son rapport (para. 61) que certaines mesures ont été prises pour améliorer la situation; il a pris note en particulier du fait que les procédures de clôture des projets dans Oracle et dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) étaient désormais harmonisées, ce qui permettra de réduire les retards enregistrés dans les clôtures financières.</p> <p>Le Département de la coopération technique (TC), en consultation avec un large éventail de parties prenantes au Siège et dans les bureaux décentralisés, procède actuellement à la révision et à</p>	<p>La suite donnée par l'Organisation sera évaluée à l'occasion des vérifications menées au cours de l'exercice biennal 2012-2013.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>L'actualisation de la plupart des procédures liées au cycle des projets, y compris celles qui concernent l'autorisation et la clôture opérationnelles. En outre, plusieurs missions ont été dépêchées dans les bureaux régionaux dans le but d'identifier, d'évaluer et de résoudre les problèmes et les retards opérationnels, notamment ceux qui sont liés à la clôture des projets.</p> <p>La phase 6 du nouveau cycle des projets décrit en détail les procédures à mettre en place pour clore les projets en temps voulu. En outre, un nouveau formulaire de clôture opérationnelle des projets a été mis au point.</p> <p>Dans ce contexte, un nouvel outil de suivi provenant du Réseau d'appui au programme de terrain est désormais disponible dans FPMIS. Cet outil est destiné à attirer l'attention des responsables du budget, des unités techniques chef de file et des autres personnes participant aux opérations et au suivi sur le fait que des mesures doivent être prises pour remédier à ces problèmes et aux autres problèmes opérationnels. Il est actuellement largement utilisé. Les bureaux régionaux soulignent également dans leurs formations la nécessité de telles mesures.</p> <p>Cependant, le responsable du budget est chargé en dernier ressort des opérations de</p>	



Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			<p>clôture (les écritures relatives aux dépenses de personnel et au matériel et autres intrants sont arrêtées conformément aux procédures standard de la FAO).</p> <p>L'Organisation approuve la recommandation, et confirme que toutes les actions possibles pour la mettre en œuvre ont été entreprises.</p>	
<b>8. Dépenses d'appui au Programme de terrain (frais de gestion des projets)</b>				
<p>Nous recommandons à l'Organisation:</p> <p>a) conformément au principe d'alignement raisonnable des dépenses d'appui aux projets et programmes de terrain telles qu'elles ont été réellement engagées sur les remboursements au titre des projets financés par les donateurs, de modifier immédiatement la politique relative aux remboursements des dépenses d'appui afin d'inclure le recouvrement de tous les coûts indirects fixes dans la mesure où ils sont acceptables pour les donateurs, et de fournir les directives et la formation correspondantes requises.</p> <p>b) conformément au principe de transparence et afin d'établir</p>	2012	OSP	<p>Le Secrétariat a présenté au Comité financier, à sa cent trente-huitième session, en mars 2011, des mesures visant à améliorer la mise en œuvre de la politique de l'Organisation en matière de remboursement des dépenses d'appui. Ces mesures ont été accueillies favorablement par le Comité, qui attendait de pouvoir examiner de manière plus approfondie, à sa session d'octobre 2011, des propositions de mesures de recouvrement des coûts pour les catégories ayant été précédemment exclues de cette politique.</p> <p>À sa trente-septième session, en juin 2011, la Conférence a réaffirmé la politique de remboursement intégral des coûts et s'est dite préoccupée par la situation d'insuffisance chronique de remboursement des dépenses de soutien administratif et opérationnel dont font régulièrement état les rapports biennaux sur l'exécution du</p>	<p>Nous notons les efforts entrepris par la Direction pour répondre à ces recommandations, mais étant donné que les moyens d'optimiser le remboursement des coûts, y compris dans des domaines tels que la sécurité ou les systèmes et technologies de l'information, doivent être mis en œuvre au cours de l'exercice biennal 2012-2013, nous procéderons à un contrôle à l'occasion de la vérification portant sur 2012-2013.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>précisément le niveau raisonnable des remboursements des dépenses d'appui, d'examiner la manière de présenter et d'évaluer le niveau des remboursements des dépenses d'appui aux projets financés par des ressources extrabudgétaires afin de faire apparaître les éléments suivants:</p> <p>b.1 les coûts d'appui indirects fixes non remboursés;</p> <p>b.2 les dépenses d'appui non remboursées par catégories de programmes ou de projets;</p> <p>b.3 les dépenses d'appui non remboursées représentées par la différence entre les taux approuvés appliqués aux dépenses d'appui technique et aux dépenses d'appui aux projets et les remboursements réels;</p> <p>b.4 les dépenses d'appui non remboursées représentées par la différence entre les recettes budgétées au titre des dépenses d'appui et les remboursements réels par mode de recouvrement (imputation d'un taux forfaitaire, imputation directe au programme ou au projet ou une combinaison des deux).</p>			<p>Programme. La Conférence a invité instamment le Directeur général à s'employer activement à améliorer le remboursement des dépenses supportées au titre du soutien administratif et opérationnel fourni aux activités extrabudgétaires et à mettre à profit l'expérience acquise par d'autres institutions des Nations Unies pour élaborer de nouveaux mécanismes, selon qu'il convient. De tels moyens d'améliorer le remboursement des coûts, y compris dans des domaines tels que la sécurité ou les systèmes et technologies de l'information, ont été examinés par le Comité financier en octobre 2011, puis approuvés par le Conseil en décembre 2011. En conséquence, une majoration des dépenses liées au personnel et aux consultants des projets est progressivement introduite depuis 2012 afin: a) de recouvrer les coûts variables indirects des services fournis en relation avec le recrutement et la gestion du personnel des projets lorsque des taux inférieurs aux taux plafonds ont été appliqués aux dépenses d'appui aux projets; et b) d'améliorer le recouvrement des coûts pour des catégories de coûts variables indirects qui avaient été en grande partie exclues de la politique de la FAO en matière de remboursement des dépenses d'appui, mais qui étaient normalement</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>c) afin de présenter équitablement les dépenses d'appui réellement engagées au titre du Programme ordinaire, d'étudier la manière de publier les dépenses d'appui aux projets financés par les donateurs qui n'ont pas été remboursées et qui ont été intégrées dans le Programme ordinaire et comment elles ont été calculées.</p> <p>d) conformément au principe d'alignement raisonnable des dépenses d'appui aux projets et programmes de terrain telles qu'elles ont été réellement engagées sur les remboursements au titre des projets financés par les donateurs, et afin d'établir précisément le niveau raisonnable des remboursements des dépenses d'appui technique:</p> <p>d.1 de définir les cas où le remboursement est possible ou non; et d.2 d'établir dans quelle mesure l'Organisation souhaite recouvrer les coûts de l'appui technique.</p>			<p>recouvrées par d'autres organismes des Nations Unies.</p> <p>Un rapport complet sur tous les aspects de la politique en matière de remboursement des dépenses d'appui sera présenté au Comité financier durant l'exercice biennal 2012-2013, ce qui pourrait améliorer encore le recouvrement des coûts.</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<b>Recommandation 9. Gestion des biens et responsabilité relative aux biens durables</b>				
<p>Nous recommandons qu'un formulaire de gestion des biens soit rempli par tout fonctionnaire à qui est confié un bien et que la liste des biens au nom de la division ne soit utilisée que pour des équipements communs tels que des imprimantes, des photocopieuses ou des ordinateurs portables (partagés). Nous recommandons également que les fonctionnaires soient invités à obtenir une autorisation de sortie lorsqu'ils emportent un bien hors des locaux.</p>	2010	CSF/CSDU	<p>L'examen des procédures opératoires se rapportant à la gestion des immobilisations est l'un des volets du projet IPSAS, et la recommandation relative aux responsabilités concernant les biens durables sera prise en compte dans le cadre de celui-ci. L'une des sections du Manuel en cours de révision définit le rôle et les responsabilités qui incombent au fonctionnaire qui a la garde d'un bien. La section révisée devrait entrer en vigueur au 31 janvier 2013.</p> <p>S'agissant de la délivrance d'autorisations de sortie, le Service de la sécurité examinera la faisabilité des nouvelles procédures préconisées dans cette recommandation en tenant compte de leur coût de mise en œuvre.</p>	<p>Dans la perspective de l'examen d'ensemble des procédures préconisées en application des normes IPSAS, une vérification sera entreprise dès que les lignes directrices et procédures en question prévues dans le cadre du projet IPSAS seront signalées comme achevées.</p> <p>Dans l'intervalle, lors des vérifications que nous avons réalisées au cours de l'exercice actuel, nous avons constaté que certains bureaux (Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, Myanmar) continuaient de confier des biens à des fonctionnaires sans remplir le formulaire de gestion des biens.</p>
<b>Recommandation 10. Biens durables et biens non durables</b>				
<p>Nous recommandons à l'Organisation de réviser ses politiques et procédures de comptabilisation des biens durables et de s'assurer que la méthode d'évaluation utilisée pour comptabiliser les biens durables en tant qu'achats et stocks est cohérente.</p>	2010	CSF	<p>Comme l'a noté le Commissaire aux comptes dans son rapport (par. 124), l'Organisation a confirmé que dans le cadre de l'examen d'ensemble des changements à apporter aux procédures en application des normes IPSAS, elle examinera et mettra en œuvre des procédures nouvelles et révisées pour recenser et comptabiliser les biens, les installations et le matériel, et améliorer la présentation et la publication des états</p>	<p>Dans la perspective de l'examen d'ensemble des procédures préconisées en application des normes IPSAS, une vérification sera entreprise dès que les lignes directrices et procédures en question prévues dans le cadre du projet IPSAS seront signalées comme achevées.</p> <p>Dans l'intervalle, lors des vérifications que nous avons réalisées au cours de l'exercice</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			financiers. Les nouvelles politiques et procédures seront appliquées conformément au calendrier de déploiement du système mondial de gestion des ressources.	actuel, nous avons de nouveau constaté des problèmes de comptabilisation de biens durables dans le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP), au Myanmar et à Sri Lanka.
<b>Recommandation 11. Rapport de fin d'exercice sur les immobilisations</b>				
Nous constatons que l'Organisation révisé ses procédures et politiques de gestion des immobilisations dans le cadre du projet IPSAS et nous lui recommandons d'inclure dans la nouvelle politique des dispositions concernant la soumission des rapports YEAR par les bureaux hors Siège, notamment le calendrier de soumission, le contrôle de la soumission ainsi que la vérification et l'harmonisation immédiates des registres d'inventaire des biens de l'Organisation.	2011-2012	CSF	L'Organisation approuve la recommandation et, comme l'a noté le Commissaire aux comptes dans son rapport (par. 130 et 131), il sera nécessaire d'apporter d'importantes modifications et améliorations aux procédures existantes afin que la comptabilisation des biens, des installations et du matériel soit conforme aux normes IPSAS. Le processus YEAR sera plus simple et plus rapide grâce aux nouveaux processus et aux nouvelles procédures de gestion des immobilisations qui doivent être mis en place dans le cadre du système mondial de gestion des ressources. En outre, dans le cadre du déploiement de ce système, un inventaire et une vérification des immobilisations seront réalisés.	<p>Dans la perspective de l'examen d'ensemble des procédures préconisées en application des normes IPSAS, une vérification sera entreprise dès que les politiques et procédures en question prévues dans le cadre du projet IPSAS auront été mises en place.</p> <p>Dans l'intervalle, lors des vérifications que nous avons réalisées au cours de l'exercice actuel, nous avons de nouveau constaté des problèmes dans le rapport YEAR du Myanmar et du Bureau régional pour l'Afrique.</p>
<b>IMPORTANTE</b>				
<b>Recommandation 16. Actifs en couverture</b>				
Nous recommandons à l'Organisation d'envisager de créer un fonds fiduciaire pour conserver les placements à long	2012	CSF	Comme l'a noté le Commissaire aux comptes dans son rapport (para. 158), la recommandation visant à créer un fonds fiduciaire pour conserver ces actifs placés	Nous examinerons l'application de cette recommandation dans le contexte de la mise en œuvre des normes IPSAS, et vérifierons la suite donnée aux préconisations dès que ce

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>terme et les paiements anticipés réalisés au titre des indemnités pour cessation de service, afin de les comptabiliser comme actifs de couverture dans le cadre des efforts déployés en vue d'être pleinement conforme aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).</p>			<p>sera examinée dans le contexte de la mise en œuvre des normes IPSAS.</p>	<p>processus aura été signalé comme achevé.</p>
<p><b>Recommandation 17. Achats – Pénalités pour retard de livraison</b></p>				
<p>Nous recommandons qu'un suivi strict des livraisons soit assuré par les responsables du budget, qui doivent demander, le cas échéant, l'application des pénalités prévues et leur déduction de la somme due.</p>	<p>À partir de 2011</p>	<p>CSA</p>	<p>L'Organisation est d'accord sur le fait que le suivi des livraisons doit être assuré par les responsables du budget et que ceux-ci doivent formuler, selon que de besoin, des recommandations quant à l'application de pénalités fixées contractuellement pour retard de livraison. Pour autant, la décision finale d'imposer des pénalités relève de l'acheteur et du Fonctionnaire autorisé, afin que tous les facteurs, et en particulier les circonstances atténuantes ou les obligations contractuelles, soient pris en compte.</p> <p>Pour donner suite à cette recommandation, l'Organisation rédigera et communiquera des directives à l'intention des responsables du budget leur rappelant leurs responsabilités en matière de suivi des livraisons et des procédures relatives à l'application des pénalités.</p>	<p>La suite donnée par l'Organisation sera évaluée à l'occasion des vérifications menées au cours de l'exercice biennal 2012-2013.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			Des notes explicatives ont été élaborées à l'intention des responsables du budget et sont actuellement complétées pour tenir compte des modifications introduites par le système mondial de gestion des ressources et la fonction de réception. Elles seront communiquées aux responsables du budget par courrier électronique et <i>via</i> le bulletin de CSAP, et seront également publiées sur les pages intranet relatives aux achats. Ce travail est en cours et devrait être achevé d'ici au 15 février 2013.	
<b>MÉRITE ATTENTION</b>				
<b>Recommandation 19. Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement</b>				
Nous recommandons à l'Organisation de poursuivre l'élaboration de lignes directrices pour le Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement, qui indiqueront le montant maximum des avances qui peuvent être affectées à un projet spécifique et la période pendant laquelle l'avance devra être remboursée.	2012	TC	<p>Les lignes directrices relatives à la gestion du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement ont été approuvées par le Directeur de la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation, fin novembre 2011, en vue de leur utilisation immédiate.</p> <p>La Circulaire du Programme de terrain « Procédure de gestion du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement » a été publiée le 31 octobre 2012.</p>	La suite donnée par l'Organisation sera évaluée à l'occasion des vérifications menées au cours de l'exercice biennal 2012-2013.

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

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<b>FONDAMENTALE</b>				
<b>Recommandation 20. Contrôles budgétaires – Programme ordinaire (Bureau régional pour l'Afrique)</b>				
<p>Nous recommandons au Bureau régional pour l'Afrique d'appliquer plus strictement la règle qui consiste à obtenir l'approbation d'OSP avant de procéder à des engagements ou des dépenses exigeant des virements de crédits supérieurs à 100 000 USD au niveau programme, et 20 000 USD, au niveau chapitre/attributaire. Les demandes de virement du Bureau régional pour l'Afrique, qui peuvent être incluses dans le rapport périodique sur l'exécution du budget, doivent préciser les montants à transférer, les sources de l'allocation (dans le cas des virements entre programmes ou chapitres), et les motifs du virement.</p> <p>Nous encourageons aussi le Bureau régional pour l'Afrique à intervenir uniquement dans la</p>	2010	RAF	<p>Le Bureau régional pour l'Afrique s'assurera que ses opérations se déroulent dans la limite des crédits attribués et communiqués au moyen du rapport périodique sur l'exécution du budget, conformément au PTB, et en veillant à obtenir des autorisations écrites d'OSP avant d'engager des dépenses.</p>	<p>Cette observation a également été faite au cours de la vérification réalisée lors de l'exercice biennal 2010-2011. La suite donnée par le Bureau régional pour l'Afrique sera contrôlée au cours de la vérification qui sera effectuée lors de l'exercice biennal 2012-2013.</p>



Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
limite de l'allocation institutionnelle fournie conformément au PTB.				
<b>Recommandation 21. Contrôles budgétaires – Projets (Bureau régional pour l'Afrique)</b>				
<p>Nous recommandons, et le Bureau régional pour l'Afrique en convient, que les responsables du budget s'efforcent de respecter les limites budgétaires approuvées pour les projets du PCT et, dans le cas des projets réalisés au titre des fonds fiduciaires, de ne pas dépasser le montant de liquidités reçu du donateur.</p> <p>Pour s'assurer que les fonds sont disponibles pour un projet avant de procéder à des engagements de dépenses, le responsable du budget devrait se servir d'une feuille de calcul en dehors des systèmes existants. Il pourrait ainsi contrôler le solde des fonds et les liquidités disponibles, en attendant que soit mise en place dans le système une fonction de contrôle empêchant les dépassements budgétaires.</p> <p>Lorsque le solde des liquidités est bas et qu'il faut obtenir des liquidités supplémentaires auprès</p>	2010	RAF	<p>Le Bureau régional pour l'Afrique accepte la recommandation et note que la nouvelle Unité de la coordination du programme est chargée de ces questions et suit de près les programmes et les projets ainsi que les budgets associés en respectant les préconisations du Commissaire aux comptes.</p> <p>Certaines Représentations de la FAO utilisent déjà le système de suivi pour contrôler le budget de leurs projets. À la suite des formations effectuées au centre de traitement à la fin du dernier exercice biennal, le Bureau régional pour l'Afrique travaille maintenant en étroite collaboration avec d'autres Représentations de la FAO afin de mettre le système de suivi en place.</p> <p>La nouvelle solution de terrain qui doit être déployée en 2013 dans le cadre du programme relatif au système mondial de gestion des ressources fournira des informations complètes et actualisées sur les engagements locaux, facilitant ainsi le contrôle du budget et des soldes de trésorerie, et permettant d'effectuer les appels de fonds au moment opportun.</p>	<p>Cette observation a également été faite au cours de la vérification réalisée lors de l'exercice biennal 2010-2011.</p> <p>La suite donnée par le Bureau régional pour l'Afrique sera contrôlée au cours de la vérification qui sera effectuée lors de l'exercice biennal 2012-2013.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>du donateur dans les conditions prévues dans l'accord de projet, le responsable du budget doit rapidement envoyer une demande d'appel de fonds à la Sous-Division de la comptabilité des projets (Division des finances) et présenter un budget révisé pour approbation par le donateur afin de faire en sorte que les projets réalisés au titre des fonds fiduciaires ne présentent pas de soldes négatifs.</p>			<p>On note en outre que l'outil de suivi « Réseau d'appui au programme de terrain » disponible dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) comprend, entre autres éléments de suivi spécifiques, une fonction visant à attirer l'attention du responsable du budget lorsqu'un appel de fonds est nécessaire; FPMIS envoie également des messages de déclenchement dans ce cas.</p>	
<b>Recommandation 22. Biens durables</b>				
<p>Nous recommandons i) d'examiner plus rigoureusement les opérations comptables; ii) d'harmoniser et d'actualiser périodiquement les registres d'inventaire entre les bureaux décentralisés et le Siège et iii) d'établir et de soumettre les registres ADM 41 et ADM 83 dans les délais.</p>	2010	CSF	<p>L'Organisation approuve la recommandation, et confirme que tous ces processus sont compris dans le champ d'application du programme relatif au système mondial de gestion des ressources. L'automatisation de la procédure de gestion des immobilisations permettra de se passer des registres ADM 41 et ADM 83 pour les bureaux décentralisés, simplifiera et accélérera l'inventaire et le rapprochement, et permettra un contrôle et un suivi accrus des transactions.</p>	<p>Dans la perspective de l'examen d'ensemble des procédures préconisées en application des normes IPSAS, une vérification sera entreprise dès que les lignes directrices et procédures en question prévues dans le cadre du projet IPSAS auront été signalées comme achevées.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<b>Recommandation 25. Gestion des projets – Retards dans les rapports de fin de projet et la clôture des projets</b>				
<p>Nous répétons que tout doit être fait pour que les délais d'exécution et d'achèvement des projets soient respectés.</p>	2011	TC	<p>L'Organisation approuve la recommandation, reconnaissant les difficultés que posent les retards de clôture des projets (voir les commentaires relatifs à la recommandation 7 ci-dessus).</p> <p>Le Groupe des rapports (Département de la coopération technique) a collaboré étroitement avec l'équipe FPMIS et les responsables du budget pour réduire le plus possible les délais de clôture opérationnelle des projets. Depuis le dernier rapport intérimaire, trois consultants ont été recrutés dans le Groupe des rapports (Service des opérations et de la mobilisation de ressources), qui s'emploie à en sélectionner un quatrième. Avec l'arrivée de ces nouveaux collaborateurs, la capacité du Groupe a augmenté considérablement, et l'on s'attend à ce que les retards dans l'établissement des rapports de fin de projet diminuent.</p> <p>En outre, le nouveau cycle des projets comprend des formats de rapports normalisés, et décrit la portée et l'objet principal de ces derniers, ainsi que les outils d'assurance qualité disponibles dans FPMIS, lesquels s'accompagnent de feuilles de résultats sur la pertinence, les réalisations, la mise en œuvre et la durabilité.</p>	<p>La suite donnée par l'Organisation sera évaluée à l'occasion des vérifications menées au cours de l'exercice biennal 2012-2013.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
			En utilisant ces feuilles pour actualiser les données de suivi et d'évaluation des résultats dans le système, le responsable du budget et l'équipe spéciale du projet simplifieront la production des rapports et allégeront la charge de travail du personnel. L'établissement des rapports sera ainsi rationalisé; il sera axé sur les résultats et facilitera l'analyse. Ces évolutions permettront d'accélérer la clôture des projets.	

## Examen et évaluation du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Recommandation 1. Lignes directrices relatives à la gouvernance et la gestion du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement				
<p>Prendre immédiatement des mesures pour la publication de « Lignes directrices relatives à la gouvernance et la gestion du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement », lesquelles devraient préciser les éléments suivants:</p> <p>a) le montant maximal par projet des avances de caisse du Fonds spécial;</p> <p>b) les délais dans lesquels les avances du Fonds spécial devraient être remboursées une fois encaissées les contributions des donateurs;</p> <p>c) des critères précis pour définir les situations d'urgence admissibles à un financement du Fonds spécial, en se fondant sur ceux énoncés dans le document de 2005 du Comité du Programme de terrain intitulé « A new approach for the designation</p>	2012	TC	<p>Les lignes directrices relatives à la gestion du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement ont été approuvées par le Directeur de la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation, fin novembre 2011, en vue de leur utilisation immédiate.</p> <p>La Circulaire du Programme de terrain « Procédure de gestion du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement » a été publiée le 31 octobre 2012.</p>	La suite donnée par l'Organisation sera évaluée à l'occasion des vérifications menées au cours de l'exercice biennal 2012-2013.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>of TCE operational responsibility »;</p> <p>d) le fait qu'un cadre logique devrait s'appliquer à tous les projets, quel qu'en soit le coût, en tant qu'outil exemplaire pour la planification, le suivi et d'établissement de rapports.</p>				
Recommandation 2. Cadre logique des projets du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement				
<p>S'assurer qu'un cadre logique soit établi pour tous les projets financés par le Fonds spécial, quel qu'en soit le coût, et intégré à la documentation de projet, conformément au Manuel d'instructions sur la planification et le suivi intégrés axés sur les résultats, afin de faciliter l'examen et le suivi des projets d'intervention d'urgence.</p>	2012	TC	<p>Les projets financés par le Fonds spécial suivent le nouveau guide des directives concernant le cycle des projets, publié en juillet 2012. Tous les projets comprennent une matrice de résultats.</p>	<p>La suite donnée par l'Organisation sera évaluée à l'occasion des vérifications menées au cours de l'exercice biennal 2012-2013.</p>
Recommandation 4. Critères d'affectation des ressources relevant du fonds auto-renouvelable				
<p>Fixer des critères clairs concernant les affectations relevant du fonds auto-renouvelable, lesquels seraient adoptés en tant que politiques officielles dans les lignes directrices proposées pour la gouvernance et la gestion du Fonds spécial.</p>	2012	TC	<p>Cette préconisation a été prise en compte dans le cadre des lignes directrices mentionnées plus haut, dans la recommandation 1.</p>	<p>La suite donnée par l'Organisation sera évaluée à l'occasion des vérifications menées au cours de l'exercice biennal 2012-2013.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Commentaires du Commissaire aux comptes
Recommandation 6. Fourniture d'une matrice de gestion axée sur les résultats pour chaque projet				
Inclure dans le FPMIS une matrice de gestion axée sur les résultats afin de fournir suffisamment d'informations sur l'avancement des activités de projet et l'utilisation des fonds.	2012	TC	Les projets financés par le Fonds spécial suivent le nouveau guide des directives concernant le cycle des projets, publié en juillet 2012.	La suite donnée par l'Organisation sera évaluée à l'occasion des vérifications menées au cours de l'exercice biennal 2012-2013.