



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

**F**

## COMITÉ FINANCIER

**Cent soixante-dix-huitième session**

**Rome, 4-8 novembre 2019**

**Réponse de la direction aux recommandations présentées dans le rapport  
du Commissaire aux comptes pour 2018**

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

**M. Aiman Hija**  
**Directeur et Trésorier, Division des finances**  
**Tél: +3906 5705 4676**

*Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*



### RÉSUMÉ

- Ce document présente la réponse de la direction aux recommandations exposées dans le rapport du Commissaire aux comptes pour 2018.

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

- Le Comité est invité à examiner le document et à donner les indications qu'il jugera appropriées.

### Projet d'avis

#### **Le Comité:**

- **a pris note de la réponse de la direction et des mesures qu'elle propose pour mettre en œuvre les recommandations présentées dans le rapport du Commissaire aux comptes pour 2018;**
- **a encouragé le Secrétariat à poursuivre ses efforts en vue de mettre en œuvre les dernières recommandations encore en suspens.**

## **Introduction**

1. Le tableau ci-après présente les commentaires de la direction relatifs aux recommandations exposées dans le rapport du Commissaire aux comptes pour 2018. Le Commissaire aux comptes validera les commentaires de la direction et la suite donnée à ces recommandations durant les vérifications prévues fin 2019.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES				
Questions financières				
Liquidité de l'Organisation				
1	Prendre en compte l'évolution du calendrier de versement des principaux bailleurs de fonds dans le suivi et la prévision de la situation de trésorerie de la FAO et faire concorder la structure des dépenses de l'Organisation avec les rentrées de fonds, de façon à s'acquitter des obligations de mise en œuvre du Programme de travail approuvé. (Paragraphe 43)	2019	CSF	Les changements dans le calendrier de versement des contributions des principaux bailleurs de fonds sont déjà intégrés dans les estimations de flux de trésorerie, et des scénarios sont régulièrement élaborés pour anticiper le risque de pénurie de liquidités. S'agissant des dépenses, on a constaté que les retards dans les versements avaient peu d'incidence sur les flux de trésorerie, en particulier parce qu'une grande partie des dépenses engagées au titre du Programme ordinaire concernent la rémunération du personnel.
2	Faire valoir plus vigoureusement auprès des États Membres la nécessité de verser régulièrement et dans les délais impartis les contributions mises en recouvrement et les arriérés de paiement, afin d'assurer des fonds suffisants pour financer les opérations de l'Organisation. (Paragraphe 44)	2019	CSF	Le Secrétariat continue d'assurer un suivi régulier auprès des États Membres afin de les inciter à verser les contributions mises en recouvrement et les arriérés de paiement dans les délais impartis: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des rapports mensuels sur la situation des contributions sont établis et publiés sur le site web de la FAO.</li> <li>- Des états trimestriels des contributions ordinaires non acquittées sont transmis à l'ensemble des États Membres.</li> <li>- Des relances par téléphone sont effectuées auprès de ceux qui doivent des montants très importants afin d'assurer des liquidités suffisantes.</li> </ul>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
				- Des rapports sont régulièrement présentés aux organes directeurs sur cette question.
Obligations liées aux avantages du personnel				
5.	Mettre par écrit des lignes directrices explicitant les procédures, la méthode d'affectation et les autres dispositions nécessaires à la répartition des remboursements ou des parts de bénéfice entre les organismes participants ayant leur siège à Rome et procéder à cette répartition. (Paragraphe 58)	2019-2020	OHR	La FAO travaille en concertation avec le PAM et le FIDA en vue de procéder à un examen complet de la question de la répartition des parts de bénéfice entre les organismes ayant leur siège à Rome dans le cadre du Comité consultatif mixte sur la couverture médicale (JAC/MC). La possibilité d'élaborer des lignes directrices relatives aux parts de bénéfice est en discussion.
7.	Mettre en place des arrangements spécifiques de financement et de réduction (de maîtrise) des dépenses dans un délai déterminé de façon à permettre à l'Organisation d'assumer ses obligations liées aux avantages du personnel après la cessation de service en respectant les orientations données par ses organes directeurs. (Paragraphe 69)	2019	CSF/OHR	La direction continue d'attirer l'attention des organes directeurs sur cette question, y compris par la présentation régulière de documents communiquant des informations actualisées sur le montant des obligations, les solutions permettant de remédier au déficit de financement des obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, les discussions en cours sur ce point au sein du système des Nations Unies et les actions entreprises pour maîtriser les coûts du plan d'assurance médicale actuel.
Gestion des placements				
8.	Officialiser, diffuser et publier sous la forme d'une politique écrite les pratiques actuelles d'achat des services des gestionnaires chargés des placements et du dépositaire. La politique doit comprendre:	2019	CSF	Une politique écrite va être élaborée et présentée pour approbation au Comité des placements. Il convient de noter que les critères ne pourront être définis qu'au stade de la préparation de la sélection, car ils varieront selon le type de mandat, en fonction des catégories d'actifs à investir et du

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
<p>a. les activités détaillées à exécuter à chaque stade de la procédure d'achat – lancement, sélection, approbation et signature des contrats financiers;</p> <p>b. les critères de sélection retenus et les conditions d'admissibilité des gestionnaires chargés des placements et des dépositaires, les mandats et autres conditions jugées appropriées. (Paragraphe 73)</p>			budget alloué au risque par l'Organisation au moment considéré.
<p>9. Évaluer avec toute la diligence requise les résultats actuels du portefeuille de titres des marchés émergents et déterminer les moyens d'optimiser les rendements obtenus tout en surpassant l'indice de référence, de sorte que ce type de placements soit protégé contre des pertes futures. (Paragraphe 78)</p>	2019	CSF	<p>Le service de la trésorerie de la FAO a soumis ce problème au Comité consultatif pour les placements, qui s'est également dit préoccupé par ce mandat et a suggéré d'y mettre un terme. Cet avis devra être approuvé par le Comité des placements avant qu'il soit possible d'engager une action.</p> <p>Comme il est précisé dans la politique de la FAO en matière de placements à long terme, le pouvoir de fermer un compte a été délégué au Comité des placements</p> <p>Cela étant, la direction fait remarquer que les placements sont fonction de la performance des marchés. La FAO a pour objectif de dépasser ces résultats, ce qui signifie qu'elle attend d'un gestionnaire actif qu'il obtienne des rendements supérieurs à ceux de l'indice de référence, mais une politique en matière de placements à long terme ne peut pas se résumer à une protection contre les pertes futures.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
Déclaration relative au contrôle interne				
16.	Veiller à fournir les éléments probants sur lesquels repose la conclusion relative à l'état des contrôles internes, de façon à étayer les assurances fournies dans la Déclaration relative au contrôle interne, et à faire ainsi progresser la responsabilité et la transparence de ce processus. (Paragraphe 108)	2019-2020	OSP/Directeur général adjoint (Opérations)	Recommandation acceptée. Cette recommandation sera mise en œuvre dans le cadre du processus d'établissement des rapports sur les contrôles internes pour 2019.
20.	Examiner les difficultés rencontrées par OIG dans son travail d'enquête, en particulier les contraintes de ressources, et accorder la même importance à chaque dépôt de plainte pour fraude et autres manquements et établir une stratégie pour qu'une action prompte et efficace s'ensuive, afin de redire haut et fort que l'Organisation est déterminée à combattre la fraude et autres manquements, et de prévenir plus efficacement ces irrégularités, renforçant ainsi l'efficacité de la lutte contre la fraude dans l'Organisation. (Paragraphe 128)	2019	OIG	La direction accepte la recommandation et étudie actuellement les solutions possibles pour faire face aux contraintes de ressources et renforcer la capacité d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général (OIG). La recommandation est en cours d'application.
30.	Déclaration de situation financière  Amorcer, en étroite collaboration avec le Conseiller juridique, l'élaboration de la stratégie la plus appropriée pour garantir un respect total des règles relatives à la déclaration de situation financière par le personnel, et notamment le délai prescrit, y compris en appliquant des mesures disciplinaires en cas d'infraction, afin de favoriser davantage de transparence et de responsabilité au sein de l'Organisation. (Paragraphe 166)	2019-2020	OHR/LEG	Un Spécialiste des ressources humaines du Bureau des ressources humaines (OHR) a été désigné comme coordonnateur pour appuyer le Bureau de l'éthique dans cette tâche. Le Bureau de l'éthique présentera à la fin de la période de déclaration de situation financière un rapport officiel indiquant clairement les manquements, afin que les mesures administratives appropriées puissent être prises.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
<b>RECOMMANDATIONS IMPORTANTES</b>			
Questions financières			
Obligations liées aux avantages du personnel			
3.	Veiller à ce que l'évaluation des obligations liées aux avantages du personnel après cessation de service publiée dans les états financiers de fin d'année soit réaliste et pertinente, en faisant en sorte que les taux de départ à la retraite et de participation au programme d'assurance maladie utilisés dans l'évaluation de décembre 2019 et dans les années futures soient actualisés et appropriés. (Paragraphe 49)	2019-2020	CSF/OHR <u>Recommandation acceptée.</u> L'Organisation élabore actuellement un rapport sur le taux de départ à la retraite et le taux de retrait de l'assurance maladie, en prenant en considération le nouvel âge de départ obligatoire à la retraite qui entrera en vigueur le 1er juillet 2019, et utilisera ces informations dans le cadre de la prochaine évaluation actuarielle. Cette évaluation tiendra également compte de l'étude du taux de retrait différé de l'assurance maladie après cessation de service.
4.	Institutionnaliser et exécuter à intervalles réguliers une vérification des résultats des plans d'assurance et publier ce bilan à des dates prévues pour permettre la prise de décisions informées et de mesures efficaces. (Paragraphe 54)	2019-2020	OHR <u>Recommandation acceptée.</u> La FAO a reçu en août 2019 un rapport de vérification des résultats du plan d'assurance avec l'assureur actuel, concernant la période 2015-2017 et sa prorogation sur 2018-2019. Une fois que le nouveau fournisseur sera sélectionné, un examen des résultats des plans d'assurance devrait être effectué régulièrement.
6.	Analyser le solde de 978 857 USD du compte 3232 (Plan d'assurance médicale/d'indemnisation du personnel surnuméraire (MCS)), en coordination avec le Bureau des ressources humaines (OHR), et réallouer le surplus sur la base du pourcentage de répartition révisé pour 2019. (Paragraphe 62)	2019-2020	CSF/OHR Le solde du compte a fait l'objet d'un rapprochement, et des mesures vont être prises pour le réallouer courant 2019.



Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
Centre des services communs (CSC)			
10.	Prendre les mesures nécessaires pour renforcer l'efficacité et l'efficacité des contrôles de gestion dans les services fournis par le Centre des services communs et pour améliorer, dans toute l'Organisation, le respect des politiques, règlements et procédures en vigueur applicables à la fourniture de ces services. (Paragraphe 83)	2019-2020	<p>CSC</p> <p>Toutes les possibilités d'amélioration recensées ont été traitées et nous recommandons leur classement.</p> <p>Gestion des immobilisations: concernant l'entrée des immobilisations, le CSC a transmis aux bureaux des procédures améliorées relatives aux immobilisations en cours et en assure le suivi. Toutes les immobilisations en cours qui avaient été indûment entrées ont été sorties.</p> <p>L'ensemble des biens non durables d'une valeur inférieure à 1 500 USD qui ne pouvaient pas faire l'objet d'un suivi et des biens non durables d'une valeur inférieure à 500 USD ont été retirés du registre des immobilisations. Le CSC procède désormais à un examen périodique du registre des immobilisations.</p> <p>Services de gestion des comptes créditeurs: le CSC élabore une stratégie et un plan en vue de mettre en place un traitement centralisé des factures. Un premier projet pilote mené dans six bureaux de pays de la FAO a permis d'examiner les procédures et de déterminer les possibilités d'en automatiser certaines parties. Une automatisation des processus par la robotique est en phase de conception pour la numérisation et l'entrée des factures dans le système. D'autres possibilités d'automatisation ont été recensées, et des essais sont en cours pour affiner l'approche et concevoir une stratégie à part entière.</p> <p>Le tableau de bord du Service des contrats et achats a été mis en place et sera utilisé pour veiller à ce que les</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
			<p>responsables du budget et/ou les fonctionnaires responsables exercent leurs responsabilités en toute efficacité, en saisissant la réception des biens dans le module correspondant et en soumettant en temps voulu les demandes d'ajustement de facture à la Division des finances (CSF) pour approbation et au CSC pour traitement.</p> <p>Services liés à la paie: les contrats avec des employeurs prêteurs ne sont plus gérés à l'aide d'accords de services personnels, et les paiements ne sont plus effectués par l'intermédiaire du module de paie, ce qui évite les blocages de salaires ou d'honoraires.</p> <p>Le risque d'erreurs liées à des opérations réalisées par des super-utilisateurs dans le système mondial de gestion des ressources (GRMS) a été réduit par la mise en place de contrôles renforcés, dans le cadre desquels le journal des opérations est régulièrement examiné par le responsable des services de gestion des ressources humaines.</p> <p>Le CSC, en collaboration avec le Bureau des ressources humaines, va sensibiliser les superviseurs à l'importance du processus d'approbation des feuilles de temps.</p> <p>Toujours avec le Bureau des ressources humaines, le CSC va revoir les dispositions existantes ainsi que la politique pour déterminer si l'Organisation peut contribuer à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour les membres du personnel en congé spécial sans traitement.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
				<p>Services de gestion des ressources humaines: s'agissant des indemnités pour charges de famille, une fonctionnalité en libre-service déployée en août 2019 permet désormais à l'ensemble des membres du personnel d'envoyer des documents à l'appui des mises à jour ou des changements de leur situation de famille.</p> <p>Des guides pratiques et un formulaire remanié pour les demandes d'allocations-logement ont été mis en ligne en mai 2019.</p> <p>Services de voyage: il sera procédé à une mise à jour de la politique en matière de voyages pour y incorporer des directives relatives à l'approbation a posteriori des voyages, de façon à établir des règles claires à l'appui des procédures existantes de traitement de ce type d'autorisation et des demandes de remboursement de frais de voyage correspondantes.</p> <p>Des guides pratiques sur les évacuations sanitaires ont également été élaborés et publiés en mars 2019.</p>
11.	Accélérer la négociation et l'achat d'un outil structuré qui permette au CSC de gérer correctement les demandes de traitement et d'en suivre le parcours et l'état d'avancement avec précision, de façon à assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, de la communication de données et du respect des règles, pour un meilleur soutien apporté à la FAO. (Paragraphe 87)	2019-2020	CSC	Le Centre international de calcul (CIC) des Nations Unies a indiqué qu'il disposait d'un contrat avec un prestataire de services auquel la FAO pourrait s'adresser pour l'achat et le déploiement de l'outil.
12	Concevoir un mécanisme d'établissement de rapports périodiques sur le respect des politiques et procédures	2019-2020	CSC	L'élaboration d'un tableau de bord doit commencer fin 2019/début 2020.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
<p>régissant le dépôt de demandes de services par les bureaux de la FAO, rapports qui seraient régulièrement communiqués auxdits bureaux et publiés sur le site web du CSC ou dans un tableau de bord, leur principale utilité étant de fournir des informations susceptibles d'aider les bureaux de la FAO et le CSC à saisir de façon proactive les possibilités indiquées d'amélioration de la conformité des demandes de service, et de contribuer à l'efficacité et à l'efficacité des processus. (Paragraphe 91)</p>			
<p>13. Partir du rapport relatif au respect des règles établi par le CSC pour intégrer des indicateurs mesurant le taux d'erreur ou de non-respect de ces règles dans l'évaluation de la performance du fonctionnaire responsable/des membres du personnel à l'origine des cas de non-respect, de façon à améliorer leur redevabilité et leur efficacité dans l'exercice de leurs responsabilités. (Paragraphe 92)</p>	2019-2020	CSC	Voir le commentaire ci-dessus.
<p>14. Soutenir la direction du CSC dans l'élaboration d'un plan de travail dans lequel figureront des activités visant spécifiquement à mettre en œuvre un système de gestion de la qualité conforme aux normes ISO, et faire en sorte que le plan de travail et le plan des ressources soient approuvés et exécutés en 2019, de sorte que le CSC offre à ses clients des services de haute qualité conformes aux normes d'un système de gestion de la qualité de niveau international. (Paragraphe 96)</p>	2019-2020	CSC	Le CSC a sélectionné un certain nombre de processus devant faire l'objet d'une certification ISO 9001. Il élabore depuis mai 2019 un système de gestion de la qualité, et la documentation et les pratiques y afférentes, en vue de la vérification de certification. Le système a été examiné en août 2019 et est achevé à 90 pour cent; la vérification de certification est prévue fin 2019.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
Déclaration relative au contrôle interne			
15. Améliorer le processus et les activités qui étayent actuellement l'élaboration de la Déclaration relative au contrôle interne en documentant de façon formelle l'évaluation de tous les principes de contrôle interne que prévoit le Cadre de la FAO, et plus particulièrement les principes 1, 2, 8, 10, 13 et 17, qui ne figurent pas spécifiquement dans le questionnaire sur les contrôles internes. (Paragraphe 102)	2019-2020	OSP	Recommandation acceptée. Cette recommandation sera mise en œuvre dans le cadre du processus d'établissement des rapports sur les contrôles internes pour 2019.
17. Définir plus clairement la base sur laquelle les responsables établissent leur conclusion dans la lettre de déclaration et fournir des directives supplémentaires sur le sujet, de façon à rationaliser et harmoniser le processus et à faire en sorte que ces conclusions sur l'état effectif du contrôle interne soient établies de façon cohérente dans une région / un département / un bureau. (Paragraphe 113)	2019-2020	OSP	Recommandation acceptée. Cette recommandation sera mise en œuvre dans le cadre du processus d'établissement des rapports sur les contrôles internes pour 2019.
18. Prendre des mesures proactives supplémentaires visant à améliorer encore l'exactitude des réponses aux questionnaires sur les contrôles internes, compte tenu de l'importance de la confirmation que les responsables transmettent par ce moyen pour étayer les assurances données par le Directeur général dans la Déclaration relative au contrôle interne, et à permettre ainsi que des mesures éclairées soient prises pour combler les failles détectées dans les contrôles internes relevant des domaines respectifs de ces responsables. (Paragraphe 119)	2019-2020	OSP	Recommandation acceptée. Les réunions d'information et les documents d'orientation consacrés au processus d'établissement des rapports sur les contrôles internes pour 2019 mettront l'accent sur le fait qu'il est important de fournir des réponses mûrement réfléchies au questionnaire sur les contrôles internes.  Les travaux en cours portant sur l'amélioration des notes d'orientation et des questionnaires sur les contrôles internes contribueront à accroître la précision des réponses apportées et à renforcer le processus d'examen/de validation mentionné dans la recommandation 19 ci-après.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
19.	Renforcer encore les étapes d'examen et de validation des réponses apportées aux questionnaires sur les contrôles internes, comme le demande la note d'orientation relative à l'établissement des rapports sur les contrôles internes, de façon à s'assurer que ces réponses reflètent l'état effectif des contrôles internes dans les bureaux. (Paragraphe 120)	2019-2020	OSP	Recommandation acceptée. Les réunions d'information et les documents d'orientation consacrés au processus d'établissement des rapports sur les contrôles internes pour 2019 mettront l'accent sur le fait qu'il faut examiner et valider attentivement les questionnaires sur les contrôles internes.
Gouvernance				
Gestion des ressources humaines				
21.	Plans opérationnels en matière de ressources humaines  Élaborer et mettre à jour les plans opérationnels de l'Organisation en matière de ressources humaines qui sont repris dans le plan stratégique et le plan d'action formels et concrets couvrant une période donnée, de façon à établir des programmes de travail et des jalons clairs; à corroborer le suivi des travaux exécutés; et à étayer les méthodes, stratégies et réalisations communiquées, améliorant ainsi l'intégrité des informations figurant dans ses rapports. (Paragraphe 133)	2019-2020	OHR	La FAO continuera de présenter aux organes directeurs des points et des rapports sur ses stratégie et plan d'action en matière de ressources humaines, notamment sur leurs examens et actualisations, ainsi que sur les progrès accomplis.
22.	Planification des effectifs  Veiller à ce que le processus de planification des effectifs tienne compte des retours d'information fournis par le personnel et des délais de réalisation impartis; et qu'il s'appuie sur un cadre d'analyse sérieux, de façon à fournir la valeur attendue et à favoriser l'efficacité opérationnelle. (Paragraphe 137)	2019-2020	OHR	Le Plan intégré de gestion des effectifs devrait être déployé courant 2019.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
23.	<p>Mobilité du personnel</p> <p>Améliorer la politique de la FAO relative à la mobilité du personnel en faisant en sorte que l'objectif stratégique en matière de gestion des ressources humaines et le plan d'action associé soient clairement formulés et permettent une mise en œuvre efficace; en procédant en temps voulu et de façon régulière à des évaluations au moyen des informations communiquées en retour par le personnel; et en renforçant encore la communication avec les autres bureaux. (Paragraphe 144)</p>	2019-2020	OHR	Le Bureau de l'Inspecteur général procède actuellement à une vérification interne du Programme de mobilité géographique de la FAO destinée à orienter les mesures de renforcement de ce dernier et à favoriser une exécution efficace des activités de l'Organisation.
24.	<p>Politiques de recrutement</p> <p>Renforcer les politiques existantes de la FAO en matière de recrutement et de sélection, concevoir des processus et mécanismes efficaces et veiller à ce que l'élaboration des indicateurs de performance clés du processus de recrutement comprenne des paramètres d'efficacité clairs, de façon à permettre une mesure exacte de l'exécution des différentes activités par les responsables des processus et un meilleur suivi des résultats de l'ensemble du processus de recrutement et de sélection. (Paragraphe 147)</p>	2019-2020	OHR	Après la vérification interne relative au recrutement et à l'intégration du personnel du cadre organique réalisée par le Bureau de l'Inspecteur général en novembre 2018, le Bureau des ressources humaines s'est employé à élaborer des indicateurs de performance clés pour mesurer l'efficacité, l'efficacé et le respect des délais dans les différentes phases du processus de recrutement et à les suivre de manière régulière à l'aide d'un tableau de bord sur la nouvelle plateforme de recrutement. Depuis mai 2019, Taleo comprend un tableau de bord consacré aux différentes phases du processus de recrutement, y compris les activités qui sont menées sur le terrain. Ce tableau de bord permet en outre au Bureau des ressources humaines de procéder à un suivi trimestriel de l'efficacité, de l'efficacé et du respect des délais.
25.	<p>Parité des sexes</p> <p>Poursuivre son action afin d'atteindre les objectifs de parité femmes-hommes, notamment en énonçant précisément la</p>	2019-2020	OHR	L'Organisation reconnaît pleinement qu'il est important d'effectuer un suivi de ses objectifs de parité des sexes et de faire rapport régulièrement au Comité financier et au

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
<p>cible retenue pour chaque catégorie de postes et en y associant des délais; exposer clairement les lignes directrices et les procédures relatives à la diversité géographique et les communiquer aux cadres souhaitant recruter pour faire en sorte d'améliorer à la fois la représentation et la transparence; et faciliter un suivi sans délai des progrès accomplis à cet égard afin d'obtenir de façon efficiente les résultats escomptés. (Paragraphe 150)</p>			<p>Conseil de la FAO sur les progrès accomplis à chaque niveau de postes.</p> <p>Grâce au Plan d'action pour une répartition géographique équitable et pour la parité hommes-femmes au sein du personnel de la FAO, l'objectif de parité des sexes devrait être atteint d'ici à 2022 pour la catégorie du cadre organique et d'ici à 2024 pour les catégories supérieures.</p>
<p>26. Engagement des consultants</p> <p>Renforcer la politique de la FAO relative à la conclusion et à la reconduction des arrangements d'engagement des consultants et des titulaires d'un accord de services personnels en y ajoutant des dispositions claires sur les exceptions possibles aux interruptions obligatoires de contrat, afin d'asseoir plus fermement l'autorité, de clarifier les obligations redditionnelles et d'éliminer les actes discrétionnaires. (Paragraphe 155)</p>	2019-2020	OHR	<p>Le niveau approprié de délégation des décisions concernant les interruptions de contrat est en cours d'examen. Une fois que la décision aura été prise, le niveau de délégation et les dispositions relatives aux exceptions possibles seront ajoutés aux documents correspondants.</p>
<p>27. Évaluation de la performance des membres du personnel</p> <p>Améliorer les capacités institutionnelles de la FAO en matière d'élaboration et de communication des objectifs et indicateurs de résultats du PEMS au moyen d'un suivi et d'un examen rigoureux, bâtis autour de critères de performance bien définis et cohérents, pour soutenir une évaluation plus exacte et significative des résultats du personnel et l'établissement des rapports sur les résultats de programme associés. (Paragraphe 158)</p>	2019-2020	OHR	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Bureau des ressources humaines apportera un appui supplémentaire aux membres du personnel et aux superviseurs et renforcera leurs capacités afin de favoriser l'élaboration d'objectifs de plan de travail et d'indicateurs de résultat bien définis pour le PEMS, en relation avec l'établissement des rapports sur les résultats. L'utilisation de la fonction de gestion de documents du PEMS sera renforcée et étroitement surveillée.</p>



Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
<p>28. Directives et formation fournies au personnel</p> <p>Veiller à ce que les directives et la formation appropriées soient fournies à la fois au personnel et aux superviseurs en vue de la gestion des retours d'information sur les résultats et à ce que ces éléments soient consignés dans le système PEMS pour mieux étayer les évaluations de performance à venir; et examiner les politiques d'objection existantes ainsi que les retours d'expérience d'autres organismes des Nations Unies pour adopter les bonnes pratiques du système des Nations Unies. (Paragraphe 159)</p>	2019-2020	OHR	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Bureau des ressources humaines fournira des directives et une formation supplémentaires au personnel et aux superviseurs (formation en ligne, liste de contrôle des responsables, par exemple) à propos des échanges de retours d'information, de la gestion des résultats insuffisants et de la consignation des évaluations de la performance dans le système PEMS.</p> <p>Le Bureau examine actuellement les politiques existantes en matière d'objection et leur efficacité dans les autres institutions des Nations Unies et s'aligne sur les bonnes pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies.</p>
<p>29. Plans d'apprentissage destinés au personnel</p> <p>Surveiller plus étroitement l'élaboration des plans d'apprentissage destinés au personnel pour s'assurer qu'ils sont préparés sur la base d'une analyse sans exclusive des besoins de connaissances et de compétences des individus, elle-même clairement liée aux besoins et priorités de l'Organisation, afin d'optimiser l'utilisation des ressources et des initiatives de perfectionnement du personnel. (Paragraphe 163)</p>	2019-2020	OHR	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Bureau des ressources humaines suivra et analysera les activités de perfectionnement du PEMS deux fois par an afin d'actualiser les offres de l'Organisation en matière de formation. L'utilisation du fonds de perfectionnement du personnel sera optimisée, conformément aux exigences de l'Organisation.</p>
<p>31. Coordination entre OHR et le Bureau de l'éthique</p> <p>Mettre en place une politique spécifique prescrivant un retour réciproque d'informations entre OHR et le Bureau de l'éthique de façon à permettre des relations plus efficaces et une plus grande efficacité opérationnelle dans les mesures liées aux ressources humaines; et ajouter au</p>	2019-2020	OHR	<p>Un Spécialiste des ressources humaines d'OHR a été désigné comme coordonnateur pour appuyer le Bureau de l'éthique dans cette tâche. Le coordonnateur suivra/examinera les cas de non-respect des règles afin de pouvoir prendre les mesures administratives appropriées.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
plan d'action d'OHR pour 2017-2019 l'organisation d'une formation sur l'éthique et la déontologie obligatoire pour tous les membres du personnel et l'élaboration d'un cours de formation comprenant une séance consacrée aux préoccupations d'ordre éthique ou déontologique du personnel, en étroite collaboration avec le Bureau du médiateur et des questions d'éthique. (Paragraphe 167)			Une formation obligatoire sur l'éthique a déjà été élaborée et est mise en œuvre de manière continue.
32. Opération de remontée de l'information sur les questions relatives aux ressources humaines  Veiller à ce qu'une opération officielle de remontée de l'information portant sur l'ensemble de la gestion des ressources humaines de l'Organisation soit menée à intervalles réguliers pour renforcer encore les relations avec le personnel ainsi que les stratégies y afférentes et pour mieux éclairer le programme d'action de l'Organisation, ancré sur les compétences, les connaissances et le dévouement. (Paragraphe 172)	2019-2020	OHR	Une enquête est prévue fin 2019 afin de donner à tous les membres du personnel la possibilité de s'exprimer sur un certain nombre d'aspects. Il est envisagé de mener cette enquête tous les deux ans.
Environnement de contrôle des bureaux décentralisés			
Mise en œuvre et suivi des projets			
33. Veiller à l'efficacité et à l'efficience de la mise en œuvre et de l'exécution des projets en renforçant la surveillance et la supervision de leurs budgets respectifs, du respect des délais qui y sont associés et de la concrétisation de leurs objectifs, ainsi qu'en imposant la responsabilité à l'égard des donateurs et le respect des autres exigences administratives. (Paragraphe 177)	2019-2020	PS	Depuis juillet 2018, le contrôle et le suivi des projets opérationnels figurant sur la liste du Réseau d'appui au programme de terrain ont été intensifiés, et une aide a été directement apportée aux bureaux décentralisés dans les cas difficiles. Des rapports mensuels sont envoyés à tous les sous-directeurs généraux régionaux et chefs des départements du Siège, et des rapports hebdomadaires sont transmis aux fonctionnaires principaux chargés du

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
				Programme de terrain et aux coordonnateurs dans les départements du Siège. Au cours du premier semestre de 2019, ces efforts ont permis à la FAO de diminuer le nombre de projets ayant nécessité une intervention du responsable du budget. Le Chargé de programme qui est responsable de ces activités est en contact direct avec les responsables du budget concernés afin de mettre l'accent sur la responsabilité de rendre compte, et d'apporter un appui pour résoudre les éventuels problèmes.
Programme de coopération technique (PCT)				
34.	Veiller à l'efficacité et à l'efficience globales de l'exécution des projets du PCT en révisant et en améliorant encore la stratégie de mise en œuvre, en collaborant étroitement avec toutes les parties prenantes aux projets pour réduire les retards et en renforçant les capacités du personnel en matière de formulation du fonctionnement et de la préparation des descriptifs de projet. (Paragraphe 181)	2019-2020	PS	<p>En février 2019, la direction a publié des versions révisées des politiques et des procédures du PCT, qui comprenaient un format de descriptif de projet simplifié. On s'attend à ce que les simplifications proposées réduisent considérablement le temps nécessaire pour répondre aux demandes d'assistance et favorisent une mise en œuvre efficiente. En outre, des approbations rapides au titre d'une allocation biennale permettront d'accélérer l'acheminement des ressources. D'autres améliorations sont apportées dans le cadre de la vérification en cours du cycle des projets, de mesures ponctuelles visant à simplifier les procédures et d'une initiative de l'Organisation destinée à remplacer le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain.</p> <p>La direction encourage un renforcement des capacités du personnel concernant le cycle des projets, notamment ceux menés au titre du PCT, par des formations et des mises à</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
			jour des directives ainsi que des outils d'apprentissage électronique.
Rapports à l'intention des donateurs			
35.	Veiller à ce que les rapports dus aux donateurs soient exacts et fournis dans les délais impartis grâce à une surveillance et une supervision continues; et faire usage de la fonctionnalité prévue dans FPMIS pour fournir les rapports requis et contrôler l'envoi des rapports intermédiaires et finaux. (Paragraphe 185)	2019-2020	<p>CSF/PS</p> <p>Le cycle des projets comprend des formats de rapports normalisés, décrivant leur portée et leur objet principal ainsi que les outils d'assurance qualité disponibles dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS), et le rapport de fin de projet reprend l'accord relatif au cadre logique, accompagné de feuilles de résultats sur la pertinence, les réalisations, la mise en œuvre et la durabilité.</p> <p>Pour améliorer le système de suivi, le Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique travaillera en collaboration étroite avec le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, les responsables du budget et d'autres parties prenantes à la mise en place d'une nouvelle plateforme informatique à la FAO (en tenant compte des enseignements tirés de l'actuel FPMIS), de manière à pouvoir a) intégrer de nouvelles données qui permettront de mieux répondre aux exigences des partenaires fournisseurs de ressources en matière d'établissement de rapports et b) utiliser un système de suivi informatisé et des contrôles plus stricts pour contrôler l'état des rapports et la clôture ultérieure des projets.</p> <p>Durant 2019, la Division relations et mobilisation des ressources a renforcé ses directives internes relatives à la présentation en temps voulu de rapports fiables et pertinents aux donateurs. Ces directives contribueront à</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
				<p>garantir que l'ensemble des descriptifs de projet et accords de financement concernés mentionnent clairement les responsabilités requises, les dates butoir et les coûts d'établissement des rapports, dans des termes normalisés.</p> <p>Des activités de renforcement des capacités, notamment des webinaires de formation à l'établissement de rapports pour l'Organisation et les donateurs, ont également été menées début 2019 à l'intention de l'ensemble des bureaux décentralisés et du Siège de la FAO.</p>
Gestion des achats				
36.	Renforcer la surveillance et la supervision des processus qui déterminent l'efficacité de la gestion des achats, afin de s'assurer du respect des délais dans l'acquisition de biens, de services et de travaux; de l'élaboration de plans d'achat complets et à jour; et du respect des politiques, des règlements et des règles applicables aux achats. (Paragraphe 189)	2019-2020	CSDA/OSD	Nous souscrivons à cette recommandation, qui s'inscrit dans les efforts que l'Organisation a déployés et qu'elle entend poursuivre. Le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés travaille aux côtés des bureaux régionaux pour définir des parcours de formation pour certaines fonctions dans les bureaux de pays, telles que celle des achats. En outre, il joint ses efforts à ceux du CSC pour renforcer la séparation des fonctions dans les bureaux de pays sur l'ensemble du cycle achat-paiement.
Gestion de la trésorerie				
37.	Renforcer l'application des contrôles sur les activités liées à la trésorerie en surveillant étroitement les soldes de banque ainsi que les avances de liquidités opérationnelles et l'utilisation et la reconstitution des petites caisses opérationnelles, en examinant le niveau autorisé des petites caisses opérationnelles par rapport à leur utilisation mensuelle, et en surveillant celles-ci en permanence pour	2019-2020	CSF	Le plan de prévention de la fraude fondé sur les risques, mis en ligne à l'intention des bureaux décentralisés, permet aux bureaux de pays d'élaborer leurs plans de prévention de la fraude et d'en effectuer le suivi. Les petite caisse/caisse opérationnelle sont considérées comme un sous-domaine de risque, ce qui permet aux bureaux de pays

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
	éviter l'octroi de multiples avances et le défaut de remboursement des avances à la date prévue. (Paragraphe 193)			de procéder à une autoévaluation des risques et de prendre des mesures d'atténuation.
Gestion des immobilisations				
38.	Veiller à ce que les activités, les procédures et les responsabilités relatives à la gestion des immobilisations soient correctement observées et assurées, ce qui suppose une amélioration des mécanismes de contrôle et de suivi, une mise à jour des enregistrements et un remplissage correct des formulaires nécessaires, afin de faciliter la comptabilisation et une protection adéquate des actifs de l'Organisation. (Paragraphe 197)	2019-2020	CSC	<p>Le CSC a mis en place un certain nombre de contrôles et pris un certain nombre de mesures pour s'assurer que l'ensemble des responsabilités liées à la gestion des immobilisations étaient bien assumées, par exemple une communication régulière avec les responsables des bureaux sur le respect ou le non-respect des politiques et un examen périodique du registre des immobilisations.</p> <p>Le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés aide la Division des finances à élaborer de nouvelles directives relatives aux stocks, et participe à un groupe de travail chargé de trouver un nouveau logiciel de gestion d'inventaire.</p>
Gestion des ressources humaines dans les bureaux décentralisés				
39.	Renforcer les activités de suivi de la tenue des dossiers et de la justification des activités, au moyen de notes détaillant la sélection des consultants et expliquant le choix des PNP par exemple, de façon à assurer l'efficacité et la transparence de la gestion des activités liées aux ressources humaines; et à veiller à l'exhaustivité des informations figurant dans le mandat des ressources humaines hors	2019-2020	OHR/OSD	Le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés travaille aux côtés des bureaux régionaux pour définir les parcours de formation existants pour certaines fonctions dans les bureaux de pays, notamment la gestion des ressources humaines. Il intègre dans son tableau de bord de surveillance un suivi des formations obligatoires et des initiatives de renforcement des capacités dans les bureaux de pays.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
	fonctionnaires, qui constituent la base du suivi et de l'évaluation du travail exécuté. (Paragraphe 201)			
Gestion des voyages				
40.	Renforcer les contrôles dans la gestion des voyages pour s'assurer de l'observation des politiques et procédures de la FAO dans ce domaine, qui passe par le respect de l'obligation d'établir un plan de voyage trimestriel, le règlement rapide des avances pour frais de voyage et la remise dans les délais des documents postérieurs au voyage, comme la demande de remboursement des frais correspondants et le rapport de fin de mission. (Paragraphe 205)	2019-2020	CSF	La FAO poursuit l'élaboration d'outils de suivi (tableaux de bord, par exemple) afin de renforcer les moyens de contrôle des responsables et des unités responsables sur les processus critiques de l'Organisation. Par ailleurs, une petite Unité chargée du contrôle interne et du respect des règles dépendant du Directeur général adjoint (Opérations) a été mise en place début 2018 afin de renforcer le contrôle et le suivi de ces processus dans les domaines opérationnels et administratifs. Le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés intègre dans son tableau de bord de surveillance existant un nouvel outil qui mesure le nombre de voyages nationaux en vue de permettre de déterminer les tendances y afférentes et de prendre les mesures éventuellement nécessaires.
Évaluation générale de l'environnement de contrôle				
41.	Évaluer le niveau des risques opérationnels des bureaux décentralisés de la FAO et mettre en place des solutions stratégiques permettant de renforcer la surveillance et la supervision des processus et des décisions critiques, de façon à s'assurer de l'efficacité et de l'efficacé du fonctionnement de l'Organisation; et à asseoir plus fermement la certification donnée par les directeurs des bureaux décentralisés quant à l'état de leur environnement de contrôle. (Paragraphe 209)	2019-2020	DDO	L'approche institutionnelle visant à renforcer l'environnement de gestion et de maîtrise des risques englobe les bureaux décentralisés:  2018 – élaboration des journaux de risques de chaque bureau régional et des axes de travail des Directeurs généraux adjoints au Siège, ce qui a permis de définir les risques opérationnels les plus importants et les mesures d'atténuation correspondantes au niveau régional et à celui du Directeur général adjoint (Opérations). La mise en

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
			<p>œuvre des mesures y afférentes (procédures/outils/capacités de suivi, par exemple) est étroitement surveillée.</p> <p>2019 – déploiement des journaux de risques pour les bureaux de pays (en cours – parallèlement à l’élaboration des questionnaires sur les contrôles internes) et d’initiatives telles que l’examen des bureaux régionaux, les laboratoires de réflexion avec les bureaux décentralisés/unités responsables et la mise en place des plans de prévention de la fraude.</p> <p>Ces initiatives ont contribué à améliorer la gestion des risques, l’environnement de contrôle des processus opérationnels/administratifs critiques au niveau des bureaux décentralisés ainsi que l’environnement de contrôle interne: deuxième niveau de défense/surveillance dans les domaines administratifs avec la création (début 2018) d’une petite Unité chargée du contrôle interne et du respect des règles (DDOC); amélioration des procédures et arrangements de l’Organisation afin d’instaurer un environnement opérationnel plus efficace et efficient (gestion des achats au moyen de la section 502 révisée du Manuel, par exemple); renforcement des capacités/outils de suivi (pour les voyages, par exemple); tableau de bord central pour l’ensemble des recommandations découlant de la vérification [OIG/Commissaire aux comptes/Corps commun d’inspection]; indicateurs de gestion clés pour les Représentants de la FAO, nouvelles initiatives en matière</p>



---

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la direction
			d'apprentissage (finances, immobilisations, voyages, achats, etc.).