



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ FINANCIER

Cent quatre-vingt-dix-huitième session

Rome, 6-10 novembre 2023

**Rapport intérimaire sur la suite donnée aux recommandations du
Commissaire aux comptes**

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

M. Aiman Hija
Directeur et Trésorier, Division des finances
Tél.: +39 06570 54676
Courriel: Aiman.Hija@fao.org

RÉSUMÉ

- Le présent rapport fait le point sur la suite donnée par la Direction aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes.
- Il expose les progrès accomplis par la FAO dans la mise en œuvre des recommandations qui étaient en suspens à la date où le précédent rapport intérimaire a été présenté au Comité financier, à sa 194^e session (novembre 2022).

SUITE QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

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

Projet d'avis

Le Comité:

- **a pris note de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes;**
- **a invité instamment le secrétariat à poursuivre ses efforts en vue de mettre en œuvre les dernières recommandations encore en suspens.**

Introduction

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

Rapport de vérification des comptes ¹	Nombre total de recommandations	En suspens à la date de présentation du précédent rapport ² (novembre 2022)	Classées depuis la présentation du précédent rapport	En suspens à la date de présentation du présent rapport (novembre 2023)
Rapport détaillé 2017	29	2	1	1
Rapport détaillé 2018	41	7	2	5
Rapport détaillé 2019	42	17	2	15
Rapport détaillé 2020	48	37	17	20
Rapport détaillé 2021 ³	20	20	12	8
Total	180	83	34	49

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

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

4. Outre les 34 recommandations dont il est indiqué plus haut qu'elles ont été classées depuis la date du précédent rapport intérimaire, il y a 13 autres recommandations que la Direction considère comme mises en œuvre mais qui n'ont pas encore été validées par le Commissaire aux comptes (Rapport détaillé 2021, recommandation 15; Rapport détaillé 2020, recommandations 10, 23, 29, 30, 31, 32 et 40; Rapport détaillé 2019, recommandations 10, 33 et 39; Rapport détaillé 2018, recommandations 11 et 12). Le Commissaire aux comptes validera les observations de la Direction et les mesures prises au sujet de ces recommandations lors de ses vérifications à venir.

¹ Les rapports ne sont pas cités lorsque toutes les recommandations ont déjà été classées (rapports détaillés pour 2012 à 2016).

² FC 194/5.1 pour les rapports détaillés établis pour 2020 et des années antérieures.

³ FC 194/3.

Rapport détaillé 2021

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes	
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
Vérification des comptes					
Durée d'utilité révisée des actifs					
1.	Revoir la durée d'utilité des actifs annuellement et intégrer la valeur estimée révisée des actifs et autres changements connexes dans les états financiers annuels, en faisant figurer des informations appropriées dans les notes relatives aux états financiers annuels, conformément aux dispositions des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) (paragraphe 53).	2022	Division des finances (CSF)	La Direction confirme que cette recommandation a été mise en œuvre, avec prise d'effet le 1 ^{er} janvier 2022.	Mise en œuvre
Questions de gestion					
Examen des résultats du Centre d'investissement (CFI)					
5.	Élaborer des indicateurs permettant à la FAO d'identifier l'effet de levier de ses travaux et de mesurer et tenir à jour les données sur les résultats (paragraphe 79).	2022	CFI	La Direction confirme que la suite donnée à cette recommandation a pris effet en juin 2022 et sera affinée en 2023 avec l'élaboration du nouveau Système d'information de gestion (SIG). CFI a mis au point divers indicateurs pour mesurer «l'effet de levier des investissements»:	Mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
			<p>Pour les investissements publics:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au stade de la conception du portefeuille d'investissements publics, ces indicateurs sont le nombre et la valeur des projets d'investissement élaborés en collaboration avec les partenaires d'investissement et le nombre de pays destinataires des investissements. - Au stade de la mise en œuvre, le portefeuille d'investissements publics total financé, y compris le nombre et la valeur des projets et le nombre de pays. - CFI élabore également un système permettant de mesurer la portée en termes d'utilisateurs/de bénéficiaires. <p>Pour les investissements privés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CFI réfléchit avec ses partenaires à l'élaboration d'indicateurs relatifs aux investissements privés. <p>Pour le financement mixte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CFI a élaboré une base de données détaillée pour effectuer un suivi des propositions soumises concernant les fonds de financement mixte qu'il a examinées. La base de données permet d'établir un rapport sur les propositions examinées ainsi que sur celles approuvées et 	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>signées. Elle permet aussi de suivre des variables clés, comme le nombre de propositions d'investissements, la valeur de ces propositions et nombre d'autres indicateurs secondaires (chaîne de valeur, pays, type de bénéficiaires, etc.).</p> <p>La plupart de ces informations sont publiées dans le rapport annuel du Centre d'investissement. CFI donne également des informations sur le ratio de levier budgétaire (comparaison entre le budget alloué au titre du Programme ordinaire et le budget provenant de sources externes) dans le cadre de ses rapports budgétaires périodiques au Bureau de la stratégie, du programme et du budget (OSP).</p> <p>Il sera également fait rapport sur les indicateurs au moyen du SIG en cours d'élaboration.</p>	
Examen des résultats concernant le budget du Programme, la planification des activités et l'établissement des rapports sur l'exécution du Programme					
Formulation des Cadres de programmation par pays					
8.	Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les cadres de programmation par pays (CPP) sont achevés dans les temps pour l'ensemble des pays où un CPP est requis, afin de disposer d'une base à jour, garante de l'efficacité de la programmation, de l'exécution du	2022	OSP/bureaux régionaux	OSP utilisera les informations figurant dans le nouveau tableau de bord relatif aux CPP, en collaboration et en liaison avec les régions concernées, pour suivre les cas dans lesquels la formulation du CCP a pris du retard et faire en sorte qu'elle soit achevée en temps voulu. L'Organisation s'appuiera sur ces informations	Mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes	
programme et de l'établissement des rapports par pays dans le cadre du nouveau Cadre stratégique (paragraphe 110).			pour assurer le suivi spécifique de bureaux régionaux dans le but, si possible, d'accélérer leurs processus, en reconnaissant la primauté du Coordonnateur résident des Nations Unies et la limitation des possibilités d'intervention unilatérale de la FAO, inhérente aux processus de programmation conjoints.		
Liens entre les produits figurant dans les plans de travail et les projets					
11.	Envisager d'imposer que chaque produit d'un plan de travail soit relié aux projets concernés et vice versa (en prévoyant une option «à déterminer» pour les produits qui ne sont encore liés à aucun projet spécifique) dans l'application qui est ou sera utilisée pour l'établissement de rapports sur les progrès réalisés dans l'obtention des résultats au regard des indicateurs relatifs aux produits et aux résultantes attendus au titre des domaines prioritaires du programme (DPP) dans le Cadre de résultats stratégiques (paragraphe 126).	2022	OSP/Division d'appui aux projets (PSS)	Dans le contexte du projet PROMYS (système de gestion du cycle de vie des projets), la FAO veillera à ce que les projets soient systématiquement reliés aux produits par pays et vice versa. Cela garantira l'alignement des référentiels de données sur les projets, de la programmation par pays et de la programmation à l'échelle de l'Organisation.	Mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
Vérification des comptes				
États de rapprochement bancaire et non-rapprochement des soldes de clôture				
2.	Mettre en place des contrôles pour garantir l'exécution de tous les rapprochements bancaires selon un calendrier maîtrisé (paragraphe 61).	Mise en œuvre dans le cadre des travaux en cours	<p>CSF</p> <p>La Direction reconnaît qu'il est important d'effectuer les rapprochements bancaires dans les temps et confirme qu'en vertu de la politique en vigueur, les rapprochements bancaires doivent être effectués dans un délai de 30 jours après la fin du mois faisant l'objet du rapprochement.</p> <p>Voici les mesures de suivi qui sont en place:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CSF est en liaison régulière avec les bureaux décentralisés pour vérifier s'ils ont bien procédé aux rapprochements avant de réapprovisionner leurs comptes bancaires. - CSF apporte son aide aux bureaux, en organisant des formations individuelles ou, dans certains cas, en effectuant les rapprochements bancaires à leur place. - Les rapports par pays sur les risques financiers mettent en lumière les bureaux qui sont constamment en retard, afin que leurs responsables prennent conscience de la situation et agissent en conséquence. 	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>- CSF a mis en place un cours en ligne sur le rapprochement bancaire qu'il faut avoir suivi pour pouvoir accéder au module de gestion de la trésorerie du Système mondial de gestion des ressources (GRMS) (rapprochement bancaire), et la division organise chaque année des cours virtuels de perfectionnement.</p> <p>- La FAO procède au rapprochement de toutes les écritures de livres auxiliaires non rapprochées, et observe que certains problèmes existant de longue date requièrent des recherches de grande ampleur.</p>	
Remboursements à payer et contributions volontaires reçues d'avance					
4.	Envisager d'inscrire les montants des contributions volontaires reçues d'avance et les remboursements à payer aux donateurs séparément dans l'état de la situation financière, pour être en conformité avec le paragraphe 89 de la norme IPSAS-1 et faciliter l'interprétation des informations financières par les utilisateurs des états financiers annuels (paragraphe 65).	2022	CSF	Cette recommandation sera traitée dans le cadre de l'adoption de nouvelles normes de comptabilisation des recettes qui seront publiées par le Conseil des normes IPSAS.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
Questions de gestion					
Examen des résultats du Centre d'investissement (CFI)					
6.	Formuler une stratégie de mise en œuvre fondée sur l'analyse des besoins pour le renforcement des capacités à l'appui de l'investissement, afin de mettre en lumière les lacunes critiques des connaissances et des capacités (paragraphe 87).	2022	CFI	<p>La Direction confirme que cette recommandation a été mise en œuvre en termes de stratégie globale. Les détails opérationnels sont à l'examen et devraient être établis en 2023.</p> <p>Le renforcement des capacités est un domaine d'activité encore récent, qui pèse pour l'instant relativement peu dans les réalisations de CFI. Il devrait monter en puissance au cours des prochaines années, comme l'anticipe le Plan de transformation de CFI. Dans cette optique, CFI a élaboré deux «solutions d'accompagnement» en complément de ses quatre solutions d'investissement et de financement – Le renforcement des capacités pour l'investissement (CD4I) et Des connaissances pour l'investissement (K4I). La stratégie prévoit que ces deux solutions sont guidées par la demande et les besoins des pays membres et des partenaires financiers.</p>	Mise en œuvre
Examen des résultats concernant le budget du Programme, la planification des activités et l'établissement des rapports sur l'exécution du Programme					
Positionnement des projets sur les plans de travail et les DPP/cibles des ODD					
10.	Veiller à ce que les projets soient intégrés aux plans de travail par pays, qui sont	2022	OSP/PSS	Les contributions des projets de la FAO aux DDP et aux ODD au niveau des pays ont été	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	reliés aux DPP et aux cibles des objectifs de développement durable (ODD), et à ce que leur contribution soit dûment prise en compte dans les indicateurs normalisés relatifs aux produits (paragraphe 120).			<p>enregistrées dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) au point de formulation et confirmées avant approbation depuis le début de 2022. Dans le contexte du projet PROMYS, des liens seront systématiquement établis entre les projets et les produits au niveau des pays. On aura ainsi l'assurance que les plans de travail par pays reflètent les DPP et les cibles des ODD de façon exhaustive, et que les rapports de l'Organisation rendent compte, sur le plan global, des contributions aux DPP et aux ODD.</p> <p>Le haut niveau de l'architecture du système PROMYS sera défini dans le cadre de la phase initiale du projet. On aura ainsi l'assurance que les liens systématiques seront établis lors de la mise en place du système et de la migration des données.</p>	
Liens entre les produits relevant des CPP, les DPP et les ODD					
12.	<p>Pour assurer l'exactitude des mesures et des rapports sur les progrès de l'Organisation en direction des ODD, fondés sur des indicateurs de produits normalisés, la FAO devrait:</p> <p>i) assurer le positionnement des produits des CPP et des cibles des ODD sur les</p>	2022	OSP/PSS	<p>i) La politique de la FAO stipule que les produits relevant des CPP devraient découler et être en adéquation avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les cibles des ODD associées, raison pour laquelle les bureaux régionaux procèdent à un</p>	Mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes	
<p>éléments correspondants du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable;</p> <p>ii) envisager de renforcer les contrôles pour s'assurer que les produits définis aux niveaux appropriés ne sont liés aux DPP que si le Cadre de résultats conforte le lien avec les DPP au travers de cibles d'ODD communes;</p> <p>iii) s'assurer que la formulation du plan de travail et des indicateurs relatifs aux produits dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays est en adéquation avec le Cadre de résultats.</p> <p>(paragraphe 136).</p>			<p>contrôle de la qualité dans le cadre des mesures de contrôle.</p> <p>ii) La FAO veillera à ce que les systèmes de planification assurent le positionnement sur les DPP et les ODD correspondants pour toutes les unités et les projets.</p> <p>iii) Pour les bureaux décentralisés, dans le cadre de ses efforts pour renforcer l'ancrage du Cadre stratégique au niveau des pays, l'Organisation a élaboré des documents d'information et de référence/d'appui aux capacités qui viennent compléter les directives générales en matière de CPP, dans l'objectif d'aider les bureaux décentralisés à mieux comprendre, entre autres, le contenu des DPP, les théories du changement et les liens avec les ODD. Cela contribuera à améliorer la cohérence des liens avec les DPP et les ODD au niveau des pays.</p>		
CONCLUSIONS DU CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ					
Achats					
14.	S'employer, par des améliorations des dispositifs institutionnels, à faciliter le recours à la mise en concurrence pour la sélection des prestataires de services avec lesquels des lettres d'accord sont signées,	2022	Services des contrats et achats (CSLP)	La Direction note que les lettres d'accord ne sont pas utilisées pour acheter des biens et des services mais pour se procurer auprès d'organismes sans but lucratif ou publics des	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	afin d'assurer l'optimisation des ressources (paragraphe 147).			<p>services qui ne sont pas disponibles sur le marché commercial.</p> <p>CSLP a pris des mesures mettant en exergue la supériorité de la sélection par voie de mise en concurrence sur la sélection directe, en apportant des changements au Manuel ainsi que concernant les documents justificatifs demandés lorsqu'une lettre d'accord est soumise pour être traitée. Il existe maintenant une section entière sur la sélection par voie de mise en concurrence dans la note destinée au dossier, et le fonctionnaire chargé d'élaborer la lettre d'accord doit compléter cette section en y indiquant les efforts déployés pour rechercher les fournisseurs de services au moyen de la sélection par voie de mise en concurrence.</p>	
15.	Veiller à ce que des contrôles soient en place pour garantir l'adhésion aux principes qui établissent la transparence dans les processus d'achat et s'assurer que les bureaux individuels téléchargent les documents correspondants dans le système GRMS pour enregistrement et examen (paragraphe 151).	Mise en œuvre dans le cadre des travaux en cours	CSLP	<p>Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes</p> <p>Il a été pris note de la recommandation, qui a été partiellement acceptée, car l'utilisation du système GRMS comme registre de conservation des données n'est pas établie en tant que politique en raison des limites du système et de la question de la confidentialité et de l'accès aux informations spécifiques sur les appels d'offres.</p>	En attente de validation

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>CSLP a sensibilisé, par l'intermédiaire des bureaux régionaux/fonctionnaires internationaux chargés des achats, à cette question et à la nécessité de conserver tous les documents et de garantir la transparence du processus au moyen du téléchargement dans le système GRMS d'au moins une proposition signée par un comité d'achats. Il a été fait de même en ce qui concerne la nécessité de s'assurer que les dates de livraison indiquées sur les bons de commande font l'objet d'un examen critique et sont modifiées, le cas échéant, pour faciliter l'identification des livraisons tardives et de l'application des dommages-intérêts forfaitaires qui en découle.</p> <p>La feuille de route sur la transformation de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation permettra de donner suite à cette recommandation de façon plus globale.</p>	
Durées et interruptions des contrats de consultant non conformes aux règles					
16.	La Direction du Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAP) devrait mettre en place des mécanismes adéquats afin qu'aucun contrat ne puisse être renouvelé sans une période d'interruption obligatoire (paragraphe 157).	2022	SAP/Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP)/ Division des ressources	<p>Cette recommandation a été intégralement appliquée en 2022.</p> <p>SAP se conforme aux règles et directives de l'Organisation pour tous les dossiers de recrutement de ressources humaines hors fonctionnaires. En ce qui concerne les durées de</p>	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
			humaines (CSH)	<p>contrat, SAP utilise un calculateur de l'Organisation, consulte le Bureau régional et/ou CSH si besoin et, en cas exceptionnels, obtient les autorisations nécessaires.</p> <p>Il est à noter que les cas relevés par le Commissaire aux comptes en 2020-2021 ont été traités conformément aux Directives administratives concernant la pandémie de nouveau coronavirus (covid-19) de la FAO et que les approbations requises pour la reconduction des contrats des ressources humaines hors fonctionnaires ont été dûment obtenues.</p>	
Gestion des projets					
18.	Mettre en place des contrôles assurant que des mesures de gestion adéquates sont prises pour pouvoir clore les projets en temps voulu (paragraphe 168).	Mise en œuvre dans le cadre des travaux en cours	PSS	PSS a affiné les critères servant à signaler les projets qui requièrent des mesures de gestion, en séparant les conditions de clôture opérationnelle et les conditions de clôture financière, afin d'améliorer le contrôle et le suivi du responsable du budget. Un projet est signalé: 1) comme requérant un clôture opérationnelle 90 jours après la date de fin du projet (les exceptions sont examinées au cas par cas, par exemple lorsque des partenaires fournisseurs de ressources établissent des durées plus longues pour le rapport final), et 2) comme requérant une clôture	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>financière à un an de la clôture opérationnelle du projet.</p> <p>Le signalement est visible sous la page principale du projet dans le système FPMIS, et dans l'outil de suivi du Réseau d'appui au programme de terrain (FPSN), qui sera bientôt intégré dans les tableaux de bord du Système intégré d'information de gestion (SIIG) à des fins de suivi.</p> <p>La plupart des unités et des bureaux décentralisés ont désigné des spécialistes chargés de renforcer les activités de suivi et d'évaluation des projets, de manière à accélérer leur clôture opérationnelle et financière.</p>	
Contrôle interne					
20.	<p>i) Renforcer la mise en application des contrôles internes dans un souci de gestion efficace des comptes de caisse et de protection des actifs et des biens de la FAO.</p> <p>ii) Incorporer dans le système GRMS des dispositifs de contrôle assurant qu'aucun achat non admissible et non rapproché ne sera effectué.</p>	2022	<p>CSF</p> <p>Division des services logistiques (CSL)/CSF</p>	<p>i) Même si les directives en matière de reconstitution du fonds de caisse stipulent que la reconstitution devrait intervenir avant que le niveau des liquidités soit inférieur à 20 pour cent de la limite autorisée, la Direction fait observer qu'il s'agit seulement d'un niveau recommandé et que les bureaux peuvent encore reconstituer leur caisse alors que le niveau des liquidités est inférieur à 20 pour cent. Ce processus a été abordé lors des ateliers déjà tenus avec le personnel du Bureau régional pour l'Afrique</p>	En cours de mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>iii) Améliorer les modalités de communication avec les bureaux extérieurs de sorte que les actifs ayant été vendus soient retirés du registre des immobilisations en temps voulu (paragraphe 188).</p>		CSL/CSLC	<p>(RAF), du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP), du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE) et du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC) en 2023 (prévu en octobre pour le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale [REU]) et la Direction note que son application a été renforcée.</p> <p>ii) Les formulaires de demande de paiement seront automatisés et s'accompagneront de contrôles d'éligibilité qui empêcheront l'émission de factures non rapprochées d'un montant supérieur aux seuils établis. La mise en œuvre de l'ouverture de session unique, qui est une condition préalable indispensable pour l'automatisation des demandes de paiement, est prévue pour le 4^e trimestre de 2023.</p> <p>CSF, qui procède à un examen régulier, signale les factures non rapprochées; la surveillance et le suivi ont contribué à renforcer le contrôle des factures non rapprochées. Cela comprend un examen des demandes soumises au Directeur de CSF pour approbation afin de recommander les meilleures pratiques au demandeur et la mise à jour des procédures opérationnelles normalisées sur la gestion des factures non rapprochées, devant être publiée d'ici la fin de 2023.</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>iii) Le Centre des services communs (CSLC) dispense régulièrement une formation des gestionnaires à l'intention des bureaux décentralisés; le matériel de formation a été révisé de manière à insister davantage sur la nécessité de retirer les actifs vendus du registre des immobilisations et de soumettre la documentation requise en temps voulu.</p> <p>CSL a également renforcé les communications en coopération avec CSF. La correspondance sur la préparation des fins de mois comptables que CSF distribue depuis peu aux bureaux de pays pour faciliter le processus de clôture mensuelle comprend une note rappelant la nécessité d'enregistrer les actifs cédés en temps voulu.</p>	
MÉRITE ATTENTION					
Vérification des comptes					
Stocks inutilisés					
3.	Intégrer dans la solution globale de gestion des stocks des fonctionnalités permettant de suivre l'utilisation des stocks (paragraphe 63).	2022	CSLC	<p>La mise en œuvre de la solution globale de gestion des stocks a commencé au 4^e trimestre de 2022 avec un premier projet pilote au Soudan du Sud. Il est prévu de mener ailleurs d'autres projets pilotes en 2023.</p> <p>Il est proposé d'intégrer la pleine mise en œuvre de la gestion des stocks dans l'axe de travail</p>	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				«Chaîne d’approvisionnement» du Programme de travail sur la planification des ressources institutionnelles.	
Questions de gestion					
Examen des résultats du Centre d’investissement (CFI)					
7.	Assurer un suivi rigoureux des factures et renforcer le mécanisme de suivi des résultats des consultants (paragraphe 92).	2022	CFI	<p>CFI a élaboré un système de suivi du paiement des factures en 2020, celui-ci étant effectué sur une base trimestrielle.</p> <p>CFI évalue les résultats des consultants à l’aune des livrables ou des produits qu’ils réalisent, en appliquant les indicateurs de performance clés qui figurent dans les termes de référence. Les superviseurs de CFI remplissent un rapport d’évaluation de la qualité à la fin de chaque mission. Ces rapports sont enregistrés dans Taleo, comme l’exige la politique de l’Organisation.</p>	Mise en œuvre
EXAMEN DES RÉSULTATS CONCERNANT LE BUDGET DU PROGRAMME, LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS ET L’ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS SUR L’EXÉCUTION DU PROGRAMME					
Établissement de la liste des projets comptabilisés au titre des ressources d’un plan de travail donné 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)					
9.	Affiner l’algorithme utilisé par le PIRES pour établir la liste des projets comptabilisés au titre des ressources d’un plan de travail donné, afin de n’y faire	2022	OSP	Pour 2024-2025, l’algorithme est modifié pour inclure tous les projets réputés contribuer à la réalisation des produits de la FAO dans le pays. Dans le cadre du module de planification du	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	figurer que les projets qui contribuent à la réalisation des produits indiqués dans ce plan de travail (paragraphe 116).			travail, les bureaux de pays recevront un rapport contenant une synthèse des informations existantes sur les ressources disponibles pour les projets tout au long de l'exercice biennal à l'appui de la mise en œuvre des CPP, y compris les projets qui ne sont pas menés par la Représentation de la FAO.	
CONCLUSIONS DU CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ					
Achats					
13.	Les raisons pour lesquelles les achats prévus diffèrent des achats effectifs devraient être rapidement identifiées et dûment corrigées, afin que la planification remplisse les fonctions prévues (paragraphe 143).	2022	CSLP	<p>CSLP a mis en place en 2022 un «module des plans d'achats» en ligne destiné aux bureaux décentralisés, dont l'utilisation est obligatoire. Une demande de modification (Business Change Request) a été mise en œuvre au début de l'année 2023 de sorte que les demandes d'achat soumises dans le système GRMS soient clairement signalées par les demandeurs comme prévues/non prévues.</p> <p>Grâce à ces outils, les bureaux régionaux/fonctionnaires internationaux chargés des achats sont mieux équipés pour identifier et examiner les éventuels écarts avec les responsables du budget compétents et le fonctionnaire autorisé/représentant de la FAO/responsable du bureau, tandis que CSLP continue de suivre les différences générales entre</p>	En cours de mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
			les achats prévus et les achats effectifs et de sensibiliser à cet égard, notamment dans son bulletin.	
17.	Les erreurs figurant dans la base de données du système GRMS, telles que la présence de fournisseurs dont les sites sont inactifs, devraient être dûment repérées et corrigées. Des examens devraient être menés sur les fournisseurs ayant manqué à plusieurs reprises à leurs obligations d'exécution, afin que des mesures appropriées puissent être prises les concernant (paragraphe 161).	CSLC	<p>Nombre de mesures ont été mises en place afin d'améliorer l'intégrité de notre base de données des fournisseurs/vendeurs, notamment les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En 2022, dans le cadre d'un effort important de nettoyage, plus de 91 000 profils de fournisseurs et 13 000 profils de nouveaux titulaires ont été désactivés. - En 2023, un examen minutieux a permis d'identifier quelque 30 000 entrées de fournisseurs/vendeurs et personnes en voyage n'appartenant pas au personnel, qui doivent être désactivées. - Les exigences obligatoires pour les fournisseurs/vendeurs et les personnes en voyage n'appartenant pas au personnel ont fait l'objet d'une mise à jour importante, et requièrent maintenant: <ul style="list-style-type: none"> • la fourniture de lettres de banque ou de copies des relevés bancaires, pour les fournisseurs/vendeurs, et 	En cours de mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
			<ul style="list-style-type: none"> • l'indication de la date de naissance, pour les personnes en voyage n'appartenant pas au personnel. <p>Dans ce contexte, CSLC est chargé de mettre en œuvre les mesures pertinentes, comme la désactivation ou la réactivation des comptes de fournisseurs/vendeurs et des sites de fournisseurs. Ces mesures sont guidées par les informations fournies par CSLP, en particulier en ce qui concerne les fournisseurs ayant manqué de manière répétée à leurs obligations d'exécution.</p> <p>Un processus de validation systématique des fournisseurs inactifs a déjà été mis en place. Pour l'avenir, une approche plus complète, s'appuyant sur la mise en place des tableaux de bord, est envisagée. Le lancement progressif de ces tableaux de bord doit commencer en septembre 2023.</p> <p>Les tableaux de bord amélioreront dans une large mesure les procédures de vérification en facilitant des contrôles simplifiés et en permettant l'établissement de divers rapports avec l'application d'un éventail de filtres, comprenant la région, le pays, le type de fournisseurs, les informations bancaires et les méthodes de paiement, entre autres. En outre, ils aideront à identifier les éventuels doublons, à</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				valider les fournisseurs actifs et inactifs, à effectuer un suivi des vendeurs sanctionnés et à identifier les fournisseurs actifs ayant ou non des sites inactifs.	
19.	Le statut des projets dans la filière devrait être évalué et actualisé régulièrement. Les projets qui ne sont plus jugés pertinents par les responsables de leur formulation devraient être marqués comme étant annulés en temps voulu (paragraphe 172).	2022	PSS/Division de la mobilisation de ressources et des partenariats avec le secteur privé (PSR)	<p>Des orientations spéciales ont été incluses dans la phase 1 du guide sur le cycle des projets afin de rappeler aux responsables de la formulation de projets de revoir l'état d'avancement des projets de la filière du système FPMIS tous les six mois (ou plus souvent si besoin) et d'annuler tout élément (projet de note conceptuelle ou filière active) qui ne devrait pas passer à la prochaine étape de formulation.</p> <p>Les responsables de la formulation de projets peuvent se référer à la fonction de «Suivi de la filière de projets du Réseau d'appui au programme de terrain (FPSN)», dans le système FPMIS, pour effectuer cette tâche.</p>	Mise en œuvre

Rapport détaillé 2020

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
Questions financières					
Obligations liées aux avantages du personnel					
1.	En plus de continuer à mettre effectivement en recouvrement auprès des États membres une contribution supplémentaire destinée à combler le déficit de financement de l'assurance-maladie après cessation de service (AMACS) et du Fonds des indemnités de départ (FID), la FAO pourrait étudier d'autres solutions, comme le suggère le Groupe de travail des Nations Unies sur l'assurance-maladie après la cessation de service, participer aux travaux menés par les membres du régime commun des Nations Unies pour trouver une solution à ce problème et élaborer une stratégie à long	2022	CSF	La Direction continue d'attirer l'attention des organes directeurs sur cette question, notamment en présentant régulièrement des documents fournissant des informations actualisées sur le montant des passifs et sur les solutions permettant de combler le déficit de financement. Les dernières informations actualisées sur le sujet ont été présentées au Comité financier à sa 195 ^e session, en mars 2023.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	terme permettant de combler le déficit de financement de l'AMACS et du FID (paragraphe 67).				
Actif					
5.	La FAO pourrait réévaluer la durée d'utilité de ses actifs pour présenter une image fidèle et conforme aux normes IPSAS et s'assurer du bien-fondé de l'estimation de la durée d'utilité de ces mêmes actifs pour continuer à les utiliser ou pour les céder/mettre au rebut (paragraphe 87).	2022	CSF	La Direction a terminé son évaluation de la durée de vie utile des diverses catégories d'actifs et opéré les changements correspondants concernant la durée de vie utile des actifs, avec prise d'effet le 1 ^{er} janvier 2022.	Mise en œuvre
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Questions financières					
Actif					
4.	La FAO pourrait revoir le seuil d'enregistrement de ses biens durables en immobilisations corporelles (paragraphe 80).	2021	CSF	La Direction a procédé à une analyse des seuils d'immobilisation des biens de la FAO au 4 ^e trimestre de 2021; elle a augmenté les seuils d'immobilisation pour les biens durables et les travaux pour compte propre, les faisant passer, respectivement, de 1 500 à 5 000 USD et de 50 000 à 100 000 USD, ainsi que pour les biens	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				incorporels acquis séparément (de 1 500 à 5 000 USD) et les biens incorporels mis au point en interne (de 100 000 à 200 000 USD), avec application rétroactive à partir du 1 ^{er} janvier 2021.	
Gestion des stocks					
8.	La FAO pourrait veiller à l'application de la norme IPSAS 12. La priorité pourrait être accordée à la mise en œuvre, selon un calendrier précis, de la solution globale de gestion des stocks, en intégrant à ce module les meilleures pratiques en la matière (paragraphe 96).	2023	CSLC	<p>Cette activité est en cours d'exécution selon une approche progressive planifiée.</p> <p>La mise en œuvre de la solution globale de gestion des stocks a commencé au 4^e trimestre de 2022 avec un premier projet pilote au Soudan du Sud. Il est prévu de mener ailleurs d'autres projets pilotes en 2023.</p> <p>Il est proposé d'intégrer la pleine mise en œuvre de la gestion des stocks dans l'axe de travail «Chaîne d'approvisionnement» du Programme de travail sur la planification des ressources institutionnelles.</p>	En cours de mise en œuvre
Contrôle de la conformité au siège de la FAO					
Gestion des achats					
10.	L'importation dans le système GRMS des documents relatifs aux achats permettrait une évaluation et un suivi adéquats du processus d'achat et renforcerait la transparence. Nous recommandons par ailleurs de veiller à ce que les	Mars 2023	CSLP	<p>Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes</p> <p>L'utilisation du système GRMS comme registre de conservation des données n'est pas établie en tant que politique en raison des limites du système et de la question de la confidentialité et de l'accès aux informations spécifiques sur les appels d'offres. Le</p>	En attente de validation

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	dates effectives de livraison soient saisies dans le système GRMS, afin de faciliter l'évaluation de la qualité des prestations des fournisseurs (paragraphe 103).			<p>système GRMS ne permet pas de charger les documents ni d'indiquer de manière précise la date d'entrée des livraisons reçues en raison des diverses contraintes du système.</p> <p>Une note d'orientation détaillée sur le classement des achats et leur inscription au registre a été mise à jour en 2022 et publiée. Comme aucune autre action ne peut être effectuée dans le système et tous les efforts ont été faits pour fournir des orientations et un appui en matière d'inscription au registre et de classement des achats, cette recommandation est considérée comme mise en œuvre.</p>	
Gestion des voyages					
11.	Un mécanisme efficace de suivi et de contrôle des avances pour frais de voyage non soldées pourrait être mis en place afin de faire en sorte que les délais de régularisation définis soient respectés, et de s'attacher en particulier aux cas anciens. Les transactions déjà lettrées pourraient être supprimées de la base de données, ce qui permettrait de disposer de données correctes et à jour sur les avances pour	Décembre 2022	CSLC	<p>S'agissant de la première partie de la recommandation, un processus continu de suivi et de recouvrement des avances pour voyage non soldées a déjà été mis en place: une liste des avances non soldées est générée chaque mois, et les avances pour voyage qui n'ont pas été réglées et pour lesquelles il n'y a pas de demande de remboursement de frais de voyage approuvée dans le système sont automatiquement prélevées sur les traitements du voyageur.</p> <p>Nous nous occupons actuellement de la deuxième partie de la recommandation, à savoir veiller à disposer de données correctes et à jour sur les avances pour frais de voyages non soldées en supprimant les transactions déjà lettrées de la base de données. Le problème des anciennes</p>	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	frais de voyage non soldées (paragraphe 108).			avances ou des avances réglées qui apparaissent encore dans le relevé des avances restant dues a été traité à la fin du mois de février 2022.	
Questions de gouvernance					
13.	La FAO pourrait déterminer la valeur en risque de tous les portefeuilles de placements pour pouvoir évaluer la perte potentielle pour la totalité du portefeuille de placements, et envisager d'utiliser un niveau de confiance plus élevé afin de mieux suivre les risques (paragraphe 117).	2021	CSF	<p>La FAO suit la mesure du risque lié aux portefeuilles grâce à divers paramètres de risque, notamment les variables relatives à la valeur à risque fournies par le dépositaire général pour mesurer l'exposition au risque des investissements de l'Organisation. L'ensemble des variables mentionnées ci-dessus orientent la gestion du risque de la FAO.</p> <p>L'Organisation obtient du dépositaire une analyse de la valeur à risque présentant des niveaux de confiance de 95 et de 99 pour cent.</p>	Mise en œuvre
Bureaux de terrain					
Gestion des projets					
17.	Les responsables des processus pourraient être sensibilisés à la question de la propriété des données et à la nécessité de veiller à l'exactitude des données/informations du système (paragraphe 130).	2022	PSS/OSP/ Unité de protection des données	<p>Le guide sur les cycles des projets et les cours d'apprentissage en ligne actualisés (celui qui est destiné aux responsables du budget d'un projet et celui sur les principes de base du cycle des projets) abordent la question de la qualité des données versées et donnent des indications sur les critères que doivent remplir les documents enregistrés dans le système.</p> <p>Une initiative de communication visant à sensibiliser toutes les unités de la FAO a accompagné la diffusion de</p>	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				la Politique de protection des données. La Politique définit des orientations et des processus destinés à assurer l'intégrité et l'exactitude des données et informations. L'élaboration de modules de formation débutera en 2022 et se poursuivra en 2023 au sein de l'unité de protection des données.	
Achats					
19.	Il pourrait être procédé à un examen de tous les cas où les quantités réellement reçues étaient inférieures aux quantités nettes commandées. Le système GRMS pourrait être actualisé de manière à fournir des informations exactes en cas de changement ultérieur des quantités commandées (paragraphe 136).	2022	CSLP	<p>CSLP continuera de fournir des indications et une assistance aux bureaux décentralisés afin d'éviter que de tels écarts et insuffisances se reproduisent. Il renforcera ainsi la capacité des bureaux décentralisés à appliquer les dispositions de la section 502 du Manuel révisé, appuyant la décentralisation de la fonction Achats et assurant une mise en œuvre effective de la délégation de pouvoirs renforcée par les bureaux décentralisés concernés.</p> <p>Pour amorcer la première étape vers la mise en œuvre de ce qui précède, des fonctionnaires chargés des achats internationaux ont été détachés dans chacun des bureaux régionaux de la FAO. Ces fonctionnaires régionaux auront un rôle important consistant à faciliter la mise en place d'une approche simplifiée conduisant à des gains d'efficacité, des contrôles internes plus stricts et le renforcement des capacités des bureaux nationaux sous leur supervision.</p> <p>CSLP compte prévoir des activités de sensibilisation à l'importance de l'exactitude des quantités indiquées sur</p>	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				les bons de commande et, à cet égard, une communication a été publiée pour sensibiliser à cette question dans les unités pertinentes et assurer que le système GRMS est actualisé de manière à fournir des informations exactes quand il est convenu d'un changement dans la quantité commandée après l'émission initiale du bon de commande.	
20.	La FAO pourrait vérifier que les informations du système GRMS relatives aux montants facturés correspondent systématiquement aux quantités reçues (et non aux quantités commandées) afin de garantir l'exactitude des informations et de disposer d'un point de contrôle supplémentaire pour les paiements (paragraphe 137).	2022	CSLP	<p>Selon une procédure standard, le CSLC compare la quantité reçue à la quantité figurant sur la facture pour s'assurer qu'elles correspondent. Si ce n'est pas le cas, il n'est pas procédé au paiement.</p> <p>Au sujet des cas particuliers signalés par le Commissaire aux comptes, dans lesquels la quantité reçue enregistrée était nulle, mais le montant facturé correspondait à la quantité commandée, CSLP a enquêté en établissant des rapports pour vérifier la situation concernant les trois pays (Malawi, Cameroun et Zimbabwe) et n'a trouvé aucun bon de commande de ce type. CSLP a constaté, pour quelques bons d'achat, une différence entre la quantité reçue et la quantité facturée et, dans la plupart des cas, celle-ci était dû au seuil de tolérance ou à l'arrondi.</p>	Mise en œuvre
21.	Tous les bons de commande ouverts pour lesquels les dates de livraison ont été dépassées pourraient être examinés, et des dommages-intérêts forfaitaires pourraient être	2022	CSLP	CSLP travaille en étroite collaboration avec le réseau des fonctionnaires régionaux chargés des achats internationaux pour veiller à ce que des dommages-intérêts soient imposés selon qu'il convient. Pour renforcer encore davantage les contrôles internes et la transparence, CSLP a entrepris de réviser les descriptions	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	imposés, le cas échéant (paragraphe 139).			<p>d'emploi standard pour ses fonctionnaires chargés des achats internationaux ainsi que les fonctions des spécialistes en matière d'achats qui ne sont pas des fonctionnaires.</p> <p>CSLP a pris des mesures pour s'assurer que tous les cas où des dommages-intérêts forfaitaires devraient être appliqués sont traités en adressant des communications à tous les acheteurs pour les sensibiliser à la question et les renvoyer aux orientations existantes et aux rapports SIIG disponibles, afin de garantir que les procédures correctes sont appliquées et qu'un suivi est effectué au niveau du pays.</p>	
Mesures de contrôle interne					
26.	La reconstitution des fonds de caisse pourrait être demandée en temps voulu et des comptages de caisse inopinés être réalisés chaque mois pour vérifier que les personnes dépositaires d'une caisse disposent bien des liquidités annoncées à tout moment. Le montant de fonds autorisé dans les caisses des bureaux décentralisés pourrait être revu	2022	CSF	Des vérifications ponctuelles des soldes de trésorerie ont été effectuées au cours des 3 ^e et 4 ^e trimestres de 2022, conformément à la recommandation.	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	en fonction de l'utilisation effective (paragraphe 158).				
Gestion des ressources humaines					
28.	Les efforts déployés pour pourvoir les postes vacants par voie de mise en concurrence et selon un calendrier maîtrisé, tout en veillant à la transparence du processus de sélection, doivent être maintenus. Les plans de formation pourraient être élaborés après détermination des déficits de compétences et des besoins de formation; un dispositif d'évaluation des effets de la formation pourrait être mis en place (paragraphe 174).	2023 (CSH) 2023 (CSH)	CSH	Les nouvelles lignes directrices relatives au recrutement, au stade final d'examen, formeront un socle solide, garant de procédures de recrutement transparentes et efficaces. Parallèlement, elles contribueront à rationaliser et clarifier les processus, œuvrant à une utilisation plus prompte et plus efficace des ressources. Le cadre de formation au sein de l'organisation a été mis au point, ainsi que les lignes directrices connexes, et est actuellement à l'examen.	En cours de mise en œuvre
Examen des résultats de l'initiative régionale visant à en finir avec la faim en Afrique d'ici à 2025					
29.	La FAO pourrait envisager: a) d'élaborer une mesure quantitative appropriée de l'intégration de l'objectif	2023	RAF	La Direction recommande que cette recommandation soit classée compte tenu de la réponse donnée ci-après L'initiative régionale n'est pas un programme/projet autonome mais plutôt un mécanisme de mise en œuvre.	En attente de validation

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>«Faim zéro», dans le cadre de l'engagement qu'elle a pris d'intégrer cet objectif dans les activités que l'Organisation mène aux niveaux national et régional; b) de réviser comme il convient le ratio de projets contribuant à l'intégration de l'objectif «Faim zéro» dans le portefeuille global de projets mis en œuvre dans la région Afrique, ainsi que dans les pays cibles, en fonction de la mesure quantitative ainsi élaborée; c) d'orienter les efforts de mobilisation de ressources vers des projets qui contribuent à l'intégration de l'objectif «Faim zéro» dans les activités que l'Organisation mène aux niveaux national et régional; d) de trouver des moyens d'améliorer les approches stratégiques afin de mieux se positionner pour apporter les changements souhaités au niveau des politiques (paragraphe 198).</p>			<p>Elle vise à intégrer la lutte contre la faim principalement au niveau politique et stratégique. À cet égard, il serait plus judicieux de prendre pour mesure les processus de politiques de sécurité alimentaire et de nutrition auxquels la FAO a apporté son appui ou sa contribution, aux niveaux national et/ou régional; et/ou le nombre de pays qui ont intégré le principe de «Faim zéro» dans leurs documents stratégiques et leurs cadres politiques par rapport à l'ensemble des pays qui se sont engagés à appliquer la Déclaration de Malabo.</p> <p>En fait, la FAO utilise déjà un certain nombre de processus politiques pour mesurer l'intégration de l'objectif «Faim zéro» dans les documents stratégiques et politiques relatifs à l'alimentation et à l'agriculture aux niveaux national et régional.</p> <p>b) Presque tout ce qu'a fait la FAO dans le cadre de ses quatre autres objectifs stratégiques (autre l'OS 1) a également contribué à l'objectif «Faim zéro»; s'il est vrai que seul l'OS 1 avait pour objectif direct «l'élimination de la faim», il n'existait pas de «valeur de seuil» établie qui déterminerait sa pertinence ou son adéquation par rapport à d'autres objectifs stratégiques ou domaines prioritaires de développement tout aussi pertinents.</p> <p>c) La mobilisation de ressources pour les projets se fait au niveau national et le financement des projets dépend du domaine d'intérêt du partenaire fournisseur de ressources. Ce processus échappe au contrôle du Bureau</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>de pays de la FAO, sauf s'il s'agit d'un projet spécifique devant être financé par le Programme de coopération technique (PCT), qui doit être considéré comme un financement d'amorçage.</p> <p>d) La Direction se félicite de cette recommandation et reconnaît qu'elle pourrait obtenir davantage de changements souhaités si elle était en mesure d'accroître et de renforcer les capacités d'appui à la mise en œuvre et à l'analyse des politiques aux niveaux national, sous-régional et régional.</p>	
30.	<p>La FAO pourrait revoir les cibles et indicateurs choisis pour évaluer la contribution des résultats obtenus dans la région Afrique aux cibles des produits de la FAO, au niveau de l'Organisation, afin de s'assurer que ses résultats par rapport à ces cibles reflètent mieux les progrès réalisés s'agissant d'atteindre les résultantes de l'objectif stratégique 1 et les objectifs de sécurité alimentaire dans la région Afrique, dans le cadre de son objectif mondial visant à réduire le nombre absolu de personnes souffrant de la faim</p>	2023	RAF	<p>La Direction recommande que cette recommandation soit classée compte tenu de la réponse donnée ci-après</p> <p>Les indicateurs de résultante de la FAO permettent de déterminer si les pays ont procédé aux changements nécessaires et mis en place les capacités requises pour réaliser les objectifs stratégiques (OS 1 et autres), dans les domaines relevant du mandat de la FAO. Celle-ci les utilise pour évaluer sa contribution et pour mieux cibler son appui, le cas échéant.</p> <p>Les indicateurs de résultante reflètent également l'évolution de l'environnement mondial porteur, par exemple grâce à l'élaboration de cadres d'action et de normes et règles internationales.</p> <p>Leurs changements découlent des politiques et des programmes mis en œuvre par plusieurs parties prenantes (FAO, États membres, communautés économiques</p>	En attente de validation

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	(lié à l'initiative régionale) (paragraphe 204).			<p>régionales et partenaires de développement). Ces changements ou les progrès signalés ne peuvent pas être attribués uniquement aux travaux de la FAO. En fait, l'Organisation utilise des «évaluations internes» qui sont validées par ses membres pour mesurer sa contribution aux résultantes.</p> <p>En outre, d'autres facteurs entravent les efforts déployés par la FAO, les membres et les partenaires pour réduire le nombre absolu de personnes souffrant de la faim, malgré les changements bienvenus dans les processus politiques. Au fil des ans, les principales causes de l'augmentation du nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire en Afrique sont l'instabilité des marchés alimentaires et des prix des produits de base, les ralentissements et les fléchissements économiques, les chocs climatiques (variabilité et extrêmes), les catastrophes naturelles (graves sécheresses et inondations), l'instabilité politique persistante, les conflits et d'autres formes de violence. Ces causes sont décrites dans les différentes éditions de l'Aperçu régional de la sécurité alimentaire et de la nutrition (2018, 2019 et 2020).</p>	
31.	L'Organisation pourrait renforcer le processus combiné d'inventaire et d'évaluation des projets qu'elle a exécutés dans le domaine de l'éradication de la faim dans les pays cibles pendant la	2022	RAF	<p>La Direction recommande que cette recommandation soit classée compte tenu de la réponse donnée ci-après</p> <p>Les réalisations de la FAO ne font pas généralement l'objet d'un compte rendu par projet au niveau de l'Organisation. La Direction suggère qu'une analyse plus utile consisterait à passer en revue les pays qui ont</p>	En attente de validation

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	période 2014-2020, afin de mettre en évidence les lacunes et de définir les priorités à cet égard pour la période restante de l'initiative régionale, ainsi que dans le but d'évaluer l'incidence et les effets de ces projets (paragraphe 208).			communiqué des résultats (qui ont été validés) et qui ont été pris en compte dans le cadre de la progression vers la réalisation des cibles relatives aux produits associés à l'OS 1 au cours des exercices 2014-2015, 2016-2017 et 2018-2019, puis, pour chaque pays, à examiner le nombre de projets liés à l'OS 1 et leurs budgets et dépenses au cours de cette période.	
Planification stratégique, suivi et évaluation					
34.	La FAO pourrait examiner la liste des pays qui font l'objet d'une attention particulière s'agissant de l'adoption de projets du PCT et orienter les efforts de mobilisation de ressources afin de faciliter l'adoption d'un plus grand nombre de projets financés par des fonds fiduciaires dans les pays défavorisés. (paragraphe 273).	2023	Directrice générale adjointe Bechdol (DDCB)/PS S/PSR	<p>Pour le PCT, la recommandation a été mise en œuvre avec un nouvel ensemble de critères approuvés par le Conseil à sa 166^e session, qui oriente les décisions relatives à l'affectation des ressources. Les critères permettent d'évaluer les besoins des pays au regard des niveaux de sous-alimentation, de pauvreté, d'inégalités, de vulnérabilité face au changement climatique et de dégradation de la biodiversité, mettent l'accent sur l'universalité et font une place particulière aux pays les moins avancés (PMA) et aux petits États insulaires en développement (PEID) en ce qui concerne l'accès aux services de la FAO.</p> <p>La FAO continue de donner la priorité aux catégories bénéficiant d'une attention particulière de l'ONU en ce qui concerne les projets financés par des fonds fiduciaires. L'évolution a été confirmée dans le nouveau Cadre stratégique, qui accorde une attention particulière aux</p>	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>PMA, aux pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV), aux pays en développement sans littoral (PDSL) et aux PEID, ainsi qu'aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui présentent une incidence élevée de pauvreté et d'insécurité alimentaire. Ces pays peuvent faire l'objet d'un suivi dans les systèmes de l'Organisation et la possibilité d'inclure des vues spécifiques du SIIG sur les résultats obtenus grâce à la contribution de la FAO, aux ressources mobilisées et à l'exécution sera étudiée.</p> <p>Le Cadre stratégique, quant à lui, guidera la formulation des fonds fiduciaires et les pays bénéficiant d'une attention particulière sont bien identifiés. Cette démarche, qui fait partie intégrante de la manière de travailler de la FAO, ne peut pas être mise en œuvre au moyen du manuel sur le cycle des projets, qui se concentre sur les processus plutôt que sur le fond. Les projets financés par des fonds fiduciaires dépendent pour une large part des priorités des donateurs.</p>	
35.	La FAO pourrait contrôler l'élaboration des CPP lorsque de tels cadres n'ont pas été formulés ou lorsque les cadres existants sont arrivés à terme. Il conviendrait également de veiller à ce que les CPP soient évalués en fonction des	Mise en œuvre dans le cadre des travaux en cours	OSP	Les outils de suivi de l'état d'avancement des CPP sont en train d'être renforcés. OSP dispose d'un ensemble de données et d'un tableau de bord sur le cycle du CPP et l'état d'avancement de son élaboration, ainsi que sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, car le CPP doit impérativement en découler. Cette série de données est mise à jour tous les mois à partir du tableau de bord du Bureau de la coordination des activités de développement (BCAD) de	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	priorités prévues par les pays respectifs (paragraphe 277).			<p>l'ONU et des contributions des points de contact des bureaux régionaux pour le CPP.</p> <p>En ce qui concerne les évaluations du CPP, conformément au document intitulé «Évaluations 2021-2023 – Plan de travail indicatif à horizon mobile», la FAO continue de procéder à des évaluations de ses contributions au niveau national pour déterminer son niveau de responsabilité à l'égard du pays concerné et aider l'Organisation et le pays à élaborer les CPP et les mettre en œuvre.</p> <p>Le plan des évaluations de pays est élaboré en concertation avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. En principe, ce sont les pays qui se trouvent dans l'avant-dernière année de mise en œuvre du CPP qui sont choisis. D'autres facteurs sont pris en compte au cours des consultations, notamment l'importance stratégique du programme pour le Bureau régional, les programmes de pays qui sont peu évalués, les programmes de pays qui ont fortement besoin de l'appui de la FAO, ainsi que l'utilité de l'évaluation en tant que contribution à l'élaboration d'une nouvelle orientation stratégique pour le programme, par exemple dans les pays qui ont une nouvelle administration gouvernementale ou qui mettent au point le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable à l'échelle du système.</p>	
36.	La FAO pourrait renforcer la fonction de «Suivi de la filière de projets du Réseau d'appui	Mise en œuvre dans le cadre	PSS	Dans la phase 1 du guide sur le cycle de projets, des orientations spécifiques ont été intégrées pour rappeler aux responsables de la formulation de projets d'examiner	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	au programme de terrain» dans le système FPMIS, qui permet d'assurer le suivi et l'examen annuels des projets concernés et d'améliorer leur gestion, en demandant aux responsables de la formulation des projets et aux responsables du budget d'examiner et d'actualiser la situation des projets dans la filière afin de s'assurer qu'ils sont toujours en phase d'élaboration active (paragraphe 281).	des travaux en cours		<p>l'état d'avancement des projets de la filière du système FPMIS tous les six mois (ou plus souvent si besoin) et d'annuler tout élément (projet de note conceptuelle ou filière active) qui ne devrait pas passer à l'étape suivante de la formulation.</p> <p>Les responsables de la formulation de projets peuvent se référer à la fonction de «Suivi de la filière de projets du Réseau d'appui au programme de terrain (FPSN)», dans le système FPMIS, pour effectuer cette tâche.</p>	
37.	<p>a) Le nouveau système PROMYS, dont le déploiement est prévu pour la fin de l'année 2022, permet de charger les matrices de cadre logique et les plans de travail.</p> <p>b) Les matrices de cadre logique et les plans de travail pourraient être remaniés afin de les rendre plus faciles à utiliser sans compromettre les informations ou les contenus qui sont nécessaires à un suivi efficace des projets. c) Le</p>	2023	OSP/PSS	Ces recommandations seront prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS.	En cours de mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>chargement de la matrice de cadre logique et du plan de travail dans le système de planification des ressources devrait être obligatoire pour les projets d'un montant supérieur à 500 000 USD afin de renforcer l'obligation redditionnelle et d'améliorer le suivi (paragraphe 285).</p>				
<p>38. a) Le suivi institutionnel des résultats des responsables du budget doit être renforcé pour veiller à ce que les projets soient exécutés dans les limites du budget approuvé/révisé et des liquidités versées et que les soldes de trésorerie non dépensés soient ajustés en temps opportun.</p> <p>b) Des contrôles de validation devraient être intégrés dans le système de planification des ressources afin d'empêcher que les projets exécutés ne dépassent le budget et les fonds versés (sauf lorsqu'ils sont régis par des accords de</p>	2023	PSS/CSF	Ces recommandations seront prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	financement spécifiques comme dans le cas des projets financés par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et l'Union européenne. (paragraphe 289).				
39.	La FAO pourrait: a) intégrer un contrôle de validation dans le système de planification des ressources, qui obligerait les chargés de liaison pour le financement à certifier dans le système que les réaffectations sont conformes à l'accord de financement et qu'elles ont reçu l'approbation des donateurs; b) fixer un seuil au-delà duquel les réaffectations entre lignes budgétaires nécessiteraient un contrôle et une approbation de l'Organisation (paragraphe 295).	2023	PSS/PSR	<p>a) Dans le système actuel de la FAO (FPMIS), seul le chargé de liaison pour le financement du projet est habilité à approuver la révision budgétaire et vérifie la validité des réaffectations pour garantir la cohérence avec l'accord de financement et s'assurer qu'elles sont approuvées par les donateurs. D'autres améliorations du nouveau système de planification des ressources sont attendues.</p> <p>b) Des débats sont en cours sur l'efficacité de l'établissement d'un contrôle supplémentaire de l'Organisation pour les réaffectations budgétaires basées sur un montant seuil. Les activités de suivi actuelles de l'Organisation visent en priorité à assurer la concrétisation de résultats effectifs et importants aux fins de la réalisation du Cadre stratégique de la FAO et des ODD, en appliquant une approche axée sur les résultats.</p>	En cours de mise en œuvre
40.	Afin de renforcer l'efficacité du suivi du Réseau d'appui au programme de terrain et de garantir une action corrective	2023	OSP/PSS/CSF	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes	En attente de validation

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>opportune d'un point de vue opérationnel, il conviendrait de faire en sorte que: a) le prochain système de planification des ressources puisse permettre de lier l'exécution ou les dépenses au budget plutôt qu'aux fonds perçus afin de signaler correctement les projets à faible taux d'exécution;</p> <p>b) la disposition selon laquelle le projet doit rester dans l'état constaté pendant 30 jours puisse être également revue;</p> <p>c) tous les projets, sauf ceux pour lesquels la dernière tranche de fonds doit être reçue après leur achèvement, puissent être signalés afin qu'une action prioritaire soit menée dès que les dépenses dépassent 80 pour cent des fonds perçus (paragraphe 299).</p>			<p>a) L'outil du FPSN signale les projets comme étant à faible taux d'exécution lorsque «la moitié ou plus de la durée du projet s'est écoulée et l'exécution du projet est inférieure à 20 pour cent du budget et des liquidités».</p> <p>b) Les projets sont signalés comme étant en condition à trois moments/niveaux différents: i) au responsable du budget et à l'Équipe spéciale du projet dès que le projet est en condition, ii) au deuxième niveau de direction au bout de 30 jours en condition, et iii) à la direction centrale au bout de 60 jours en condition. En outre, il existe une classification fondée sur le risque des types de conditions représentant un risque faible, modéré ou élevé pour l'Organisation. Ces différenciations renforcent l'efficacité de l'examen des projets et permettent à la direction de cibler son attention en fonction des risques.</p> <p>c) L'outil du FPSN signale les projets comme ayant besoin d'un appel de fonds lorsque «l'exécution du projet atteint 30 pour cent ou plus des liquidités»; de plus, il existe une autre condition d'appel urgent de fonds lorsque «les dépenses d'un projet sont supérieures aux liquidités ou les liquidités du projet sont inférieures à son budget». La classification du risque de cette dernière condition tient compte des exclusions appropriées.</p>	
41.	La FAO pourrait envisager de mettre en place un mécanisme de suivi renforcé pour réduire	2023	PSS	La FAO examinera la possibilité de créer un mécanisme de suivi renforcé dans le nouveau système PROMYS.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	le délai entre la date d’approbation et le début effectif des projets (paragraphe 302).			La question du décalage entre l’approbation et le début de l’exécution dépend souvent de facteurs qui échappent au contrôle de la FAO (par exemple, la signature des accords de projet par les gouvernements bénéficiaires). PSS, en collaboration avec les unités pertinentes (Bureau juridique [LEG], DDCB et Bureau des urgences et de la résilience [OER]), évalue les facteurs sous le contrôle de la FAO qui contribuent le plus à ce décalage, afin de rationaliser les procédures tout en assurant la conformité aux règles et aux politiques de l’Organisation.	
42.	Une analyse appropriée des risques liés à l’exécution des projets devrait être effectuée et des formations spécialisées sur le cycle des projets devraient être dispensées au personnel de terrain afin d’améliorer la coordination avec les gouvernements hôtes et les donateurs (paragraphe 307).	2022	PSS	PSS dispense régulièrement des formations sur la gestion du cycle des projets. En juin 2022, PSS a terminé la mise à jour de la formation en ligne sur les responsables du budget du projet, et en août 2022, la mise à jour du cours en quatre modules sur les principes de base du cycle des projets (définition, formulation, examen préalable et approbation, exécution et suivi, évaluation et clôture). Les deux formations sont à la disposition de l’ensemble du personnel de la FAO sur you@fao.	Mise en œuvre
43.	La FAO pourrait veiller à ce qu’un module robuste de suivi de la réalisation des objectifs d’étape par rapport aux objectifs définitifs soit incorporé dans le système PROMYS, ce qui permettrait à	2023	OSP/PSS	Cette recommandation sera prise en compte lors de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	l'Organisation d'assurer un meilleur suivi de l'exécution des projets (Paragraphe 309).				
44.	<p>a) Mettre en place un cadre de suivi actif au niveau de l'Organisation pour assurer la clôture opérationnelle et financière des projets en temps voulu.</p> <p>b) Analyser et signaler régulièrement les principales raisons des retards.</p> <p>c) Veiller à ce que le système PROMYS dispose des fonctionnalités SIG (Système d'information de gestion) appropriées pour faciliter l'examen périodique de la clôture des projets par les points de contact au siège et par la Direction (paragraphe 313).</p>	2023	OSP/PSS/CSF	<p>Ces recommandations seront prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS.</p> <p>Concernant le point b), PSS tient à présent une base de données sur les situations critiques liées aux projets utilisées par le Réseau d'appui au programme de terrain, avec des observations des responsables du budget sur les problèmes rencontrés et les éventuelles mesures à prendre pour les résoudre. Ces informations sont analysées et communiquées aux responsables du budget et à la Direction dans des rapports périodiques.</p>	En cours de mise en œuvre
45.	<p>La FAO pourrait:</p> <p>a) renforcer le suivi de l'état d'avancement de la présentation des rapports</p>	2023	PSS/OSP	Ces recommandations seront prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS.	En cours de mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>intérimaires afin de s'assurer que les projets progressent comme prévu;</p> <p>b) veiller à ce que le chargement des rapports intérimaires dans le nouveau système de planification des ressources, PROMYS, soit obligatoire;</p> <p>c) demander l'incorporation de fonctionnalités SIG dans le système PROMYS pour générer des rapports périodiques sur l'état d'avancement de la présentation des rapports intérimaires par les responsables du budget.</p> <p>Un cadre de suivi pourrait être institué par la Direction de l'Organisation pour effectuer un examen périodique de l'avancement des projets (paragraphe 316).</p>			<p>Le module FPMIS comprend déjà un onglet «rapports» permettant de charger les rapports intérimaires et les rapports de fin de projet dans le système.</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
46.	La date limite de présentation des rapports de fin de projet, conformément aux accords de financement, devrait être obligatoirement saisie dans le système de planification des ressources pour chaque projet et faire partie des informations de base à saisir avant le début des activités du projet. La présentation des rapports de fin de projet devrait faire l'objet d'un suivi actif, comme l'indiquent les instructions en vigueur relatives à la clôture du projet (paragraphe 319).	2023	PSS/PSR	Cette recommandation sera prise en compte lors de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS.	En cours de mise en œuvre
MÉRITE ATTENTION					
Contrôle de la conformité au siège de la FAO					
Questions de gouvernance					
15.	La FAO pourrait continuer à passer en revue régulièrement, à un niveau approprié, les mesures acceptées qui sont en suspens et les mettre en œuvre en respectant le calendrier défini (paragraphe 123).	Mise en œuvre dans le cadre des travaux en cours	Bureau de l'Inspecteur général (OIG)/Directeur général adjoint	Près de la moitié des 480 mesures convenues non exécutées en décembre 2020 ont été clôturées entre janvier 2021 et août 2022 et, parmi celles qui restent, la plupart devraient avoir été mises en œuvre d'ici à la fin de 2022. On s'attache davantage à faire en sorte que les mesures convenues soient exécutées en temps voulu.	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
			Thomas (DDCT)	<p>Les mesures mises en place comprennent notamment:</p> <p>un suivi périodique assuré au niveau de la Direction (équipe de direction centrale, sous-directeurs généraux et représentants régionaux) et auprès des coordonnateurs dans tous les lieux d'affectation en vue de signaler la situation et de déclencher une action;</p> <p>les recommandations non mises en œuvre depuis longtemps reçoivent une attention spéciale afin que les problèmes soient traités de façon globale et durable et intégrés dans les processus en cours et les initiatives destinées à améliorer la conduite des activités;</p> <p>les bureaux régionaux accordent une attention spéciale aux bureaux de pays afin de veiller à ce qu'ils reçoivent un appui dans l'exécution des mesures convenues, et promeuvent, en collaboration avec les unités responsables, l'échange de bonnes pratiques avec les autres régions et l'adoption de solutions visant à remédier aux faiblesses systémiques détectées au niveau des contrôles (par exemple via un réseau interrégional de coordonnateurs chargés du contrôle interne et du respect des règles); et des indications précises sur les dispositifs de soutien sont données (septembre 2022).</p> <p>Nouvelles améliorations apportées aux systèmes/outils pour un meilleur contrôle de la gestion: i) des alertes du système signalent systématiquement aux responsables d'une action les dates d'échéance et les obligations en matière d'établissement de rapports; ii) le tableau est mis</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				à niveau (par source, processus de travail, lieu) afin que le contrôle soit facilité; des rapports visant à faciliter le suivi dans les domaines qui nécessitent une attention particulière (par exemple les éléments en attente depuis plus longtemps ou ceux qui sont associés à un niveau de risque ou de priorité élevé) sont établis.	
Achats					
18.	Un système d'examen trimestriel des plans d'achats annuels pourrait être mis en place dans les bureaux de terrain afin de faciliter l'évaluation de l'état d'avancement des activités d'achat par rapport aux jalons programmés. Les plans d'achats pourraient être actualisés et demeurer ainsi des documents qui évoluent en fonction des besoins d'achat. Les équipes de projet pourraient être sensibilisées à l'importance du respect des délais s'agissant de la communication des plans d'achats (paragraphe 134).	2022	CSLP	La plateforme de planification des achats a été équipée d'une nouvelle fonctionnalité qui permet aux bureaux décentralisés de suivre et d'évaluer l'avancement du processus d'achat par rapport à l'objectif d'étape fixé.	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
22.	Les réceptions de services pourraient également être enregistrées dans le système GRMS immédiatement après la certification des prestations par le gestionnaire de contrat, et avant l'émission du règlement, afin que l'état de l'opération d'achat de services soit reflété de bout en bout dans le système (paragraphe 140).	2022	CSLP	La décision d'adopter le rapprochement de deux éléments pour les services a été prise au moment de la mise en œuvre initiale du système GRMS, sur la base d'une analyse coûts-avantages. Une modification du système à ce stade ne serait peut-être pas rentable ou faisable et sera examinée dans le cadre du futur projet de transformation de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation.	En cours de mise en œuvre
23.	Dans les cas où un numéro de demande d'achat n'est pas nécessaire, une mention «Sans objet», «Non requis» ou autre pourrait être indiquée dans le champ du numéro de demande d'achat (de préférence à un champ vide), de manière à donner l'assurance que l'opération a été menée conformément à la procédure définie (paragraphe 141).	2022	CSLP	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes Après avoir étudié diverses possibilités du système à ce sujet, CSLP a conclu que la manière de procéder présentant le meilleur rapport coût-efficacité était le suivi a posteriori des bons de commande sans demandes d'achat. L'émission obligatoire de demandes d'achat, sauf pour les bons de commande de faible valeur, comme point de départ de tout processus d'achat a été réaffirmée dans les bulletins d'achat de CSLP et par le partage du ratio global demande d'achat/bon de commande. Ensuite, un rapport individuel indiquant ce ratio par pays a été élaboré et inclus dans la liste des rapports que les bureaux décentralisés peuvent utiliser à l'appui du suivi. Depuis	En attente de validation

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				2020, le ratio global demande d'achat/bon de commande a augmenté de 34 pour cent.	
24.	Des instruments de garantie pourraient être obtenus de la part des fournisseurs pour tous les contrats d'un montant élevé, afin de préserver les intérêts de l'Organisation, et la procédure pourrait être systématiquement consignée (paragraphe 143).	2022	CSLP	La section 502 du manuel fournit, à l'annexe K, des orientations sur l'utilisation des garanties de bonne exécution. Il a été convenu précédemment que les garanties de bonne exécution seront obtenues lorsque cela sera jugé nécessaire et qu'il revient en dernier lieu à l'acheteur, en consultation avec le demandeur, de décider du niveau de risque et du moyen de l'atténuer.	Mise en œuvre
Mesures de contrôle interne					
27.	La politique régissant la régularisation des avances et leur recouvrement éventuel en cas de retard doit être appliquée de façon stricte et un suivi périodique des avances pour frais de voyage et autres paiements anticipés pourrait être effectué (paragraphe 161).	Mai 2022	CSLC	L'Organisation dispose d'un mécanisme de recouvrement solide. Le système GRMS envoie des rappels concernant les demandes de remboursement de frais de voyage par courrier électronique une semaine après la date de fin de la mission, puis tous les 10 jours jusqu'à ce que la demande ait été envoyée à l'unité de CSLC chargée des voyages. Si aucune demande n'est envoyée dans un délai de 90 jours, l'avance est prélevée sur le salaire ou les honoraires du membre du personnel ou de l'expert-conseil. Le processus de recouvrement passe par une collaboration étroite avec l'équipe chargée des états de paie de CSLC dans le cadre du suivi des avances restant dues. Une liste mensuelle des recouvrements est établie et envoyée par	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				l'équipe chargée des états de paie pour les fonctionnaires et le personnel hors fonctionnaires et, après vérification de la liste par l'équipe chargée des voyages, le document est renvoyé à l'équipe chargée des états de paie afin que cette dernière procède aux recouvrements.	
Questions de gestion					
Initiative régionale visant à en finir avec la faim en Afrique d'ici à 2025					
32.	L'Organisation pourrait envisager de créer une fonctionnalité/un lien spécifique, au sein d'un de ses systèmes de planification des ressources, pour le suivi et l'évaluation des programmes et projets, et l'établissement de rapports à leur sujet, en rapport avec l'initiative régionale visant à en finir avec la faim en Afrique d'ici à 2025, afin de permettre l'accès de diverses parties prenantes internes à des informations consolidées et immédiatement consultables concernant	2022	RAF	La Direction recommande que cette recommandation soit classée compte tenu de la réponse donnée ci-après Étant donné le chevauchement de l'initiative régionale et de l'OS 1, l'approche recommandée serait de traiter la première comme une composante intégrée de la seconde, pour laquelle il existe une fonctionnalité dans les systèmes de planification des ressources existants qui permet d'accéder à des informations consolidées et prêtes à l'emploi.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	l'initiative régionale (paragraphe 213).				
Planification stratégique, suivi et évaluation					
48.	Il conviendrait d'ajouter dans le système PROMYS une fonction permettant de créer des rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures à prendre pour donner suite aux observations et recommandations du Bureau de l'évaluation. Le suivi par l'Organisation des mesures prises pour donner suite aux recommandations et aux questions mises en évidence dans les rapports d'évaluation pourrait être renforcé (paragraphe 327).	2023	OSP	Les recommandations seront prises en considération lors de la définition des besoins des utilisateurs du système PROMYS.	En cours de mise en œuvre

Rapport détaillé 2019

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
Questions financières					
Centre des services communs					
10.	Nous avons recommandé à la FAO [...] de rédiger des directives apportant des précisions sur les ressources en nature prévues, notamment leur plafond, et sur les pièces justificatives que le fonctionnaire doit présenter pour prouver qu'il assure un tiers du revenu total de la personne non directement à charge et avoir droit à l'indemnité pour charges de famille indirectes (paragraphe 92).	2021	CSH	<p>Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes</p> <p>Le Guide administratif de la FAO a été actualisé pour tenir compte de l'obligation incombant aux membres du personnel de soumettre une déclaration notariée ou sous serment des personnes à charge indiquant les sommes reçues du membre du personnel (des mandats postaux ou des justificatifs de virement bancaire ou de transaction bancaire peuvent être acceptés à la place) s'élevant à au moins deux fois le montant de l'indemnité. CSLC a élaboré un modèle de déclaration notariée / déclaration sous serment pour aider les membres du personnel à remplir cette obligation.</p>	En attente de validation
Examen de la fonction de mobilisation des ressources					
13.	Nous avons recommandé à la FAO de renforcer la stratégie de l'Organisation en matière de mobilisation des ressources pour l'adapter à son fonctionnement actuel en vue d'améliorer encore	2023	PSR/OSP	La Conférence de la FAO, à sa 42 ^e session, a adopté le Cadre stratégique 2022-2031, lequel guide les travaux qui débutent avec le prochain plan à moyen terme (PMT) quadriennal (2022-2025), y compris l'élaboration de 20 domaines prioritaires du Programme (DPP) en rapport avec les <i>quatre améliorations</i> . La formulation de directives révisées	En cours de mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
davantage le dispositif de gouvernance de la mobilisation des ressources et d'harmoniser les activités correspondantes à tous les niveaux de l'Organisation (paragraphe 113).			<p>concernant la mobilisation des ressources qui soient en accord avec le Cadre stratégique est envisagée actuellement comme un élément essentiel de sa mise en œuvre.</p> <p>D'importants travaux d'élaboration du nouveau Plan d'action pour la mobilisation de ressources sont déjà en cours et sont menés par PSR et OSP. Une enquête approfondie à l'échelle de la FAO a été achevée et quatre réunions de consultation régionales sur cinq sont terminées. Le Plan d'action pour la mobilisation de ressources devrait être achevé à la fin de 2023.</p>	
<p>14. Nous avons recommandé à la FAO d'améliorer le système de gestion de la stratégie de mobilisation des ressources afin de parvenir à de meilleures synergies et à une coordination renforcée:</p> <p>a) en préparant un plan de travail relatif à la mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation qui énonce les principales activités à exécuter sur la base des résultats prévus et des stratégies actualisées de l'Organisation afin que les responsabilités soient plus clairement établies;</p>	2023	PSR	<p>Recommandation acceptée avec les mesures suivantes:</p> <p>a) Les nouvelles directives internes relatives à la mobilisation des ressources comprendront un plan de travail quadriennal global dans lequel figureront les contributions prévues, les principales activités, les acteurs responsables, les produits, les résultantes et les indicateurs généraux de réussite. Elles seront en accord avec le système de planification des activités, de suivi et d'établissement de rapports à l'échelle de l'Organisation au titre du PMT/Programme de travail et budget (PTB), en particulier l'objectif fonctionnel 8.3, qui concerne la diffusion, et les objectifs qui lui succéderont.</p> <p>Les différents rôles et responsabilités seront examinés à l'échelle de l'Organisation en accord avec les directives relatives à la mobilisation des ressources et un mécanisme/une équipe spéciale de coordination renforcée et un réseau d'appui seront mis en place afin de faciliter les flux d'informations, de faire connaître régulièrement les principales possibilités et de</p>	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	b) en assurant une coordination plus étroite avec les bureaux décentralisés afin que les stratégies et plans de travail relatifs à la mobilisation des ressources soient conçus et mis en œuvre par les bureaux dans le cadre des stratégies et plans de travail de l'Organisation, de façon à mieux exploiter les informations sur les résultats et à éliminer les lacunes en matière de responsabilité (paragraphe 119).			<p>fournir un soutien et des capacités accrues là où cela est possible, en particulier au niveau des pays.</p> <p>b) Pour contribuer pleinement au processus de réforme du système des Nations Unies, les nouvelles directives relatives à la mobilisation des ressources viseront à renforcer ces activités au niveau décentralisé et, surtout, dans le cadre des équipes de pays des Nations Unies et à l'appui du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Des priorités programmatiques sans équivoque à l'échelle de l'Organisation et un moyen de coordonner et de communiquer un portefeuille clair de produits programmatiques devraient aider tous les bureaux de pays en matière de diffusion et de mobilisation de ressources.</p> <p>Le fait de formaliser un mécanisme/une équipe spéciale de coordination en matière de mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation (y compris au niveau des régions) aidera à déterminer les principales priorités dans ce domaine, conformément aux DPP du Cadre stratégique récemment adopté, à recenser les possibilités et les défis, et à élaborer la réaction de la FAO, en rassemblant les pays, les régions et la communauté internationale aux fins d'une action concertée et d'une mobilisation de ressources harmonisée.</p>	
Examen de la fonction d'évaluation					
23.	Nous avons recommandé que la FAO actualise sa politique d'évaluation pour faire en sorte que	2021	OED	<p>Une première version de la politique a été élaborée.</p> <p>Des échanges de vues ont lieu actuellement avec des acteurs du siège ainsi que des bureaux régionaux et sous-régionaux et</p>	En cours de mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>les Normes et règles d'évaluation en vigueur et les conditions opérationnelles et initiatives actuelles soient prises en compte en vue de renforcer encore davantage l'adhésion à la politique d'évaluation et de mieux préciser les responsabilités correspondantes (paragraphe 175).</p>			<p>des bureaux de pays, y compris des consultations en présentiel entre les régions, et devraient prendre fin avant le printemps 2023.</p> <p>Il est prévu de présenter la politique aux organes directeurs en 2024.</p>	
<p>24. Nous avons recommandé que la FAO [...] travaille en étroite collaboration avec son organe directeur et réexamine les dispositions de sa Charte relative au recrutement, à la nomination et à la résiliation du contrat du Directeur du Bureau de l'évaluation (OED), afin d'instaurer des garanties de procédure qui permettent d'améliorer l'indépendance de cette fonction et de préserver les intérêts de l'Organisation (paragraphe 182).</p>	2021	OED	<p>Le premier projet de nouvelle politique d'évaluation comprend des dispositions sur la nomination et la résiliation du contrat du directeur d'OED et une proposition relative à des garanties de procédure visant à renforcer l'indépendance de la fonction. Des consultations sont en cours.</p>	En cours de mise en œuvre
<p>25. Nous avons recommandé que la FAO travaille en étroite collaboration avec son organe directeur et évalue le degré d'indépendance structurelle de ses activités afin de définir clairement</p>	2021	OED	<p>Ces activités sont en cours d'exécution et alimentent la révision de la politique relative à l'évaluation.</p> <p>Au 7 juillet 2022, les pouvoirs en matière de recrutement ont été délégués par le Bureau du Directeur général (ODG) à la</p>	En cours de mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>ses lignes hiérarchiques et le cadre régissant les relations entre la Direction et la fonction d'évaluation, sans préjudice de son indépendance, en particulier pour ce qui est de la gestion des ressources financières et humaines qui lui sont allouées, l'objectif étant d'améliorer la crédibilité et la valeur de la division (paragraphe 189).</p>			<p>Directrice de l'évaluation afin qu'il y ait une correspondance avec les pouvoirs du Directeur d'OIG.</p>	
<p>26. Nous avons recommandé à la FAO de revoir sa stratégie d'évaluation en détaillant ses priorités pour l'exercice biennal en cours, conformément à la politique en matière d'évaluation et en fonction des résultats de la stratégie précédente, de sorte que les responsabilités soient synchronisées et que ses travaux soient totalement en accord avec le PMT et le PTB en cours, l'objectif étant une meilleure synergie opérationnelle et une évaluation plus significative des résultats (paragraphe 195).</p>	2021	OED	<p>Ces travaux sont en cours et, avec l'arrivée récente d'un nouveau directeur d'OED, la stratégie d'évaluation provisoire (document PC 135/3) a été élaborée et présentée à la 135^e session du Comité du Programme de la FAO, en mars 2023. Les membres du Comité de programme ont recommandé au Conseil de la FAO d'approuver la Stratégie d'OED.</p>	<p>En cours de mise en œuvre</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>27. Nous avons recommandé à la FAO d'élaborer un plan stratégique biennal:</p> <p>a) en fournissant des informations plus claires et plus détaillées sur les activités d'évaluation prévues, y compris les évaluations concernant des projets ou des programmes en particulier, les ressources financières et leur utilisation aux fins de l'exécution de la fonction d'évaluation, ce qui permettra d'améliorer la transparence et l'utilité des informations;</p> <p>b) en établissant un protocole plus efficace pour le suivi de ses résultats en matière de respect des calendriers de publication et de complétude des rapports, y compris les documents de référence (plans d'évaluation, cadres de référence, réponses de la Direction et autres produits essentiels en lien avec les évaluations), de sorte que des mesures correctives soient prises, le cas échéant (paragraphe 200).</p>	2021	OED	Ces travaux sont en cours et, avec l'arrivée récente d'un nouveau directeur d'OED, l'élaboration du plan stratégique biennal sous-tendant la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation provisoire sera achevée d'ici la fin de 2023.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
Gestion des risques de fraude					
30.	Nous avons recommandé que la FAO élabore une politique de gestion des risques de fraude fondée sur les pratiques optimales qui englobe toutes les politiques connexes, y compris sa politique de lutte contre la fraude et les autres pratiques irrégulières, afin de gérer ses points de vulnérabilité de manière plus ciblée et plus exhaustive (paragraphe 221).	2021	OSP	Un plan directeur global de gestion des risques a été élaboré et englobe tous les éléments les plus importants et les politiques, de sorte que la gestion des points de vulnérabilité soit abordée selon une approche plus intégrée dans le cadre général de gestion des risques. Ces travaux sont réalisés en collaboration avec les principales parties prenantes, notamment OIG, CSH, LEG, le Bureau de la déontologie (ETH) et d'autres unités concernées.	En cours de mise en œuvre
Environnement de contrôle des bureaux décentralisés					
42.	Nous avons recommandé à la FAO de recalibrer sa stratégie de lutte contre la fraude et le plan d'action y afférent, de sorte qu'ils soient davantage axés sur le traitement du nombre croissant d'affaires de fraude reposant sur la collusion avec des membres du personnel de la FAO et afin de confier aux responsables d'unité un rôle plus strict pour ce qui est de déceler et de prévenir la fraude au sein de leur unité/bureau. L'objectif général est	2021	OSP/DDCT/CSH	Outre les formations obligatoires, plusieurs initiatives de sensibilisation ont été mises en place afin que les responsables et le personnel des unités soient bien au fait du rôle qu'ils ont à jouer dans la prévention et la détection de la fraude. D'autres activités de sensibilisation sont inscrites dans le plan d'action consolidé de gestion des risques de l'Organisation, dont on élabore la version définitive et qui traite également des risques de fraude.	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	que l'Organisation puisse gérer notamment les risques pour sa réputation qui découlent de l'augmentation actuelle du nombre de cas de fraude (paragraphe 309).				
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Centre des services communs					
6.	Nous avons recommandé à la FAO d'élaborer [...] un plan de travail qui vise le recensement de toutes les opérations de facturation (outre les avances opérationnelles, la prime de danger et le paiement des heures supplémentaires) qu'il est possible de rationaliser ou d'automatiser afin de faire progresser le projet de centralisation des factures et de garantir un traitement des factures plus efficient et d'un meilleur rapport coût-efficacité (paragraphe 72).	Mars 2023	CSLC	<p>L'automatisation des avances opérationnelles et du paiement des heures supplémentaires figure dans le programme de travail en matière de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation et sera achevée dans les délais fixés.</p> <p>Une solution sera élaborée et mise en œuvre s'agissant des factures, de façon à automatiser certains processus, à réduire le volume des tâches manuelles et à garantir un traitement plus efficient des transactions.</p> <p>La mise en œuvre de la solution reposant sur un formulaire de demande de paiement permettra de générer automatiquement toutes les factures manuelles d'un montant inférieur au seuil de 1 500 USD. La mise en œuvre de l'ouverture de session unique, qui est une condition préalable indispensable pour l'automatisation des demandes de paiement, est prévue pour le 4^e trimestre de 2023.</p>	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
7.	En outre, nous avons recommandé à la FAO [...] d'élaborer une proposition aboutie visant l'automatisation du processus de facturation en ce qui concerne: a) les avances opérationnelles; b) la prime de danger; et c) le paiement des heures supplémentaires. La proposition devra comprendre, entre autres, un plan concret contenant une liste d'activités assorties des délais correspondants, afin de garantir l'achèvement du projet (paragraphe 73).	Mars 2023	CSLC	<p>a) Une analyse sera réalisée pour déterminer si des avances opérationnelles devraient être mises en œuvre dans le système GRMS (technologie actuelle) ou dans le cadre du projet de transformation de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation.</p> <p>b) L'automatisation de la prime de danger a été combinée avec la mise en œuvre du supplément pour lieu d'affectation dangereux au 4^e trimestre de 2023.</p> <p>c) L'automatisation des heures supplémentaires sera examinée dans le cadre des activités de transformation de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation.</p>	En cours de mise en œuvre
Questions relatives à la gouvernance					
Examen de la fonction de mobilisation des ressources					
20.	Nous avons recommandé à la FAO de réfléchir aux rôles et responsabilités actuels de l'Organisation en matière de mobilisation de ressources et à leur interdépendance, de mettre en place une structure de mobilisation de ressources plus claire et mieux définie, et de l'étayer par des politiques et des pouvoirs officiels	2023	PSR	<p>Les nouvelles directives de l'Organisation en matière de mobilisation des ressources doivent comprendre un cadre de responsabilité interne, qui énoncera clairement les rôles et responsabilités dans ce domaine aux niveaux des pays, des régions et du siège.</p> <p>Tel qu'indiqué dans la réponse à la recommandation 14 ci-dessus, les différents rôles et responsabilités seront examinés à l'échelle de l'Organisation en accord avec les directives relatives à la mobilisation de ressources, et un mécanisme de</p>	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	afin de s'assurer que la dynamique de la mobilisation des ressources soit en accord avec les principes de responsabilité et de contrôle interne de l'Organisation (paragraphe 156).			coordination renforcée et un réseau d'appui seront mis à l'étude afin de faciliter les flux d'informations, de faire connaître les principales possibilités et de fournir un soutien et des capacités accrues là où cela est possible, en particulier au niveau des pays.	
21.	Nous avons recommandé à la FAO de procéder à un examen du modèle de dotation en personnel et des besoins de la division portant sur les relations en matière de responsabilité et les vulnérabilités du contrôle interne afin de s'assurer que les risques opérationnels connexes sont gérés et que l'efficacité et l'efficience des processus de travail sont améliorées (paragraphe 162).	2023	PSR	<p>Compte tenu des directives provisoires en matière de mobilisation des ressources et de tous les ajustements structurels qu'elles pourraient rendre nécessaires, il sera envisagé d'examiner les rôles et responsabilités en matière de dotation en personnel, ainsi que les méthodes de travail, afin d'optimiser l'efficacité de la Division. Cette démarche servira de base à l'élaboration des nouvelles directives relatives à la mobilisation des ressources.</p> <p>PSR dépend d'un financement limité au titre du programme ordinaire, globalement constant depuis une décennie, en dépit du doublement de la charge de travail et des ressources mobilisées. Les nouvelles directives devront prévoir de façon réaliste les ressources nécessaires à leur exécution. Compte tenu des fonctions cruciales qui sont celles de PSR, elle explorera des possibilités de plaider en faveur de l'octroi d'une partie du recouvrement des coûts, de l'augmentation des fonds affectés aux tâches essentielles à risque ou de l'adoption de modèles de partage des coûts avec d'autres unités, et maximisera les travaux et les relations avec les fonctions d'appui dans l'ensemble de l'Organisation (Bureau de la communication [OCC], Division des partenariats et de la collaboration au sein du système des Nations Unies [PSU],</p>	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				Division de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire [PST], OSP, OER, par exemple).	
Gestion des risques de fraude					
33.	<p>Nous avons recommandé que la FAO veille à:</p> <p>a) fournir un soutien politique aux déclarations annuelles de l'ensemble du personnel pour faire en sorte que les déclarations soient mises à jour et que les modifications apportées aux informations pertinentes soient communiquées, ce qui permettrait d'assurer un suivi plus efficace et de mieux définir les responsabilités;</p> <p>b) élaborer une politique et une procédure qui intègrent la vérification des références dans la procédure de recrutement pour tous les postes, quels que soient la source de financement, la nature et le lieu, afin d'accroître l'effet dissuasif du processus de recrutement s'agissant de la fraude (paragraphe 235).</p>	2023	CSH	<p>Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes</p> <p>a) Un formulaire en ligne de déclaration annuelle élaboré comme suite à l'analyse complète du programme de déclaration financière annuelle achevée en février 2022.</p> <p>b) CSH a mis en place plusieurs mesures visant à étendre la portée de la vérification des références de tous les membres du personnel potentiels, et une vérification approfondie des antécédents est effectuée avant l'entrée en fonctions de toute personne en tant que membre du personnel, pour tous les niveaux et toutes les catégories (G, NO et P), toutes les sources de financement et tous les lieux dans le monde.</p> <p>La vérification des antécédents comprend les approbations obtenues après consultation de la base de données sur l'exploitation et les atteintes sexuelles/le harcèlement sexuel du système commun des Nations Unies, les notices rouges d'Interpol et la liste des sanctions du Conseil de sécurité. En outre, une vérification qualitative des références est effectuée auprès des superviseurs précédents concernant l'expérience, les aptitudes comportementales et le discernement du candidat, ainsi que les questions d'éthique.</p>	En attente de validation

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				Pour gagner en efficacité, «One HR», le Centre mondial de services des ressources humaines des Nations Unies, à Bonn, est maintenant chargé de vérifier les antécédents et les références des candidats professionnels externes, ainsi que de vérifier les dossiers, notamment les dossiers scolaires.	
39.	Nous avons recommandé que la FAO adopte un ensemble d'indicateurs de performance relatifs à la mise en œuvre de sa stratégie et de son plan d'action contre la fraude afin de veiller à ce que les résultats des activités liées à chaque objectif correspondent aux objectifs attendus en matière de performance, ce qui permettrait de mesurer précisément les résultats des politiques (paragraphe 262).	2021	OSP	<p>Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes</p> <p>Un plan d'action consolidé de gestion des risques de l'Organisation a été élaboré.</p>	En attente de validation
Application du cadre de gestion des risques de l'Organisation.					
40.	Nous avons recommandé à la FAO d'étayer son étude de la viabilité de la mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation en veillant à ce que les travaux prévus et les principales composantes nécessaires soient achevés selon le calendrier prévu et appuyés par de solides	2021	OSP	La FAO procède étape par étape en suivant l'axe du modèle de maturité afin d'accroître la maturité de la gestion des risques de l'Organisation, plutôt qu'en adoptant une approche qui repose sur des changements brusques comme stratégie générale de mise en œuvre globale.	Mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
activités de gestion du changement afin d'apporter plus de souplesse à la mise en œuvre et d'augmenter ses chances de réussite (paragraphe 271).				

Rapport détaillé 2018

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
Questions financières					
Obligations liées aux avantages du personnel					
7.	Nous avons recommandé à la FAO de mettre en place des arrangements spécifiques de financement et de réduction (de maîtrise) des dépenses dans un délai déterminé de façon à assumer ses obligations liées aux avantages du personnel après la cessation de service en respectant les orientations données par les organes directeurs de l'Organisation (paragraphe 69).	2019	CSF/CSH	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 aux déficits de financement, les discussions en cours sur cette question au sein du système des Nations Unies et les actions entreprises pour maîtriser les coûts du plan d'assurance médicale actuel. Les dernières informations actualisées sur le sujet ont été présentées au Comité financier à sa 195 ^e session, en mars 2023.	Mise en œuvre
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Questions financières					
Centre des services communs (CSLC)					
11.	Nous avons recommandé à la FAO d'accélérer la négociation et l'achat d'un outil structuré qui permette à CSLC de gérer correctement les demandes de traitement et d'en	2019-2020	CSLC	<p>Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes</p> <p>La plateforme est maintenant opérationnelle et comprend deux modules: Gestion des services pour CSLC et Gestion</p>	En attente de validation

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>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).</p>			<p>des incidents pour la Division de la transformation numérique et de l'informatique (CSI) et les Services des infrastructures (CSLI).</p>	
<p>12 Nous avons recommandé à la FAO, par l'intermédiaire de CSLC, de concevoir un mécanisme d'établissement de rapports périodiques sur le respect des politiques et procédures 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 de CSLC ou dans un tableau de bord, leur principale utilité étant de fournir des informations susceptibles d'aider les bureaux de la FAO et CSLC à saisir de façon proactive les possibilités indiquées d'amélioration de la conformité des demandes de service, et de contribuer à l'efficience et à</p>	Mars 2023	CSLC	<p>Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes</p> <p>CSLC joue un rôle important dans le maintien de l'assurance de la qualité grâce à son Système de gestion de la qualité qui s'étend dans le cadre de la norme ISO 9001:2015. Ce Système de gestion de la qualité comporte actuellement 24 processus, dont 18 sont certifiés et 6 sur le point de l'être, le but étant de couvrir tous les processus de CSLC. ISO 9001 implique des actions clés telles que la définition de la politique de qualité, l'évaluation des risques, des processus de documentation, le suivi des indicateurs de performance clés, la conduite d'audits et le suivi de la satisfaction des clients.</p> <p>CSLC établit des rapports mensuels sur l'application des indicateurs de performance clés en matière de qualité, effectue un suivi de la satisfaction des clients et gère les plaintes. Son rapport annuel d'examen de la gestion, partagé avec la direction du centre, couvre les risques, les ressources, la non-conformité et les audits, entre autres.</p>	En attente de validation

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	l'efficacité des processus (paragraphe 91).				
13.	En outre, nous avons recommandé à la FAO de partir du rapport relatif au respect des règles établi par CSLC 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).	Décembre 2022	CSLC	CSLC sera en mesure de fournir des rapports sur la satisfaction des consommateurs et la conformité avec les accords sur le niveau de service existants, pour ce qui est des services prêtés tant par lui-même que par d'autres services/divisions (CSI et CSLI) qui opéreront la transition entre les systèmes actuels (demandes par courriel et outil ServiceDesk) et ServiceNow. La mise en œuvre de cette recommandation devrait s'achever par le déploiement de ServiceNow.	Mise en œuvre
Gouvernance					
Gestion des ressources humaines					
22.	Planification des effectifs Nous avons recommandé à la FAO de 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 à ce qu'il s'appuie sur un cadre d'analyse sérieux, de façon à fournir la valeur attendue et à	2024-2025	CSH	La planification des effectifs, qui vise à faire en sorte que la FAO dispose des compétences nécessaires pour exécuter son mandat, fait partie intégrante du cycle de planification stratégique mené par OSP au titre du Programme de travail et budget, dans lequel les budgets et les postes sont répartis selon l'évolution des besoins de l'Organisation afin que les résultats se concrétisent. La planification des effectifs se fera au moyen du nouveau processus de transformation de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation. Il est prévu qu'un processus	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	favoriser l'efficacité opérationnelle (paragraphe 137).			entièrement intégré couvrant tous les types de contrat et leur financement à l'échelle mondiale soit mis en œuvre d'ici la fin de 2025.	
24.	<p>Politiques de recrutement</p> <p>Nous avons recommandé à la FAO de renforcer ses politiques existantes de recrutement et de sélection, de concevoir des processus et mécanismes efficaces et de veiller à ce que l'élaboration des indicateurs de performance clés de son 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>	2023	CSH	<p>Cela sera effectué par la mise en œuvre de nouvelles lignes directrices en matière de recrutement, aux étapes finales de l'examen.</p> <p>Les lignes directrices formeront un socle solide, garant de procédures de recrutement transparentes et efficaces. Parallèlement, elles contribueront à rationaliser et clarifier les processus, œuvrant à une utilisation plus prompte et plus efficace des ressources.</p>	En cours de mise en œuvre
26.	<p>Engagement des consultants</p> <p>Nous avons recommandé à la FAO de renforcer sa politique relative à la conclusion et à la reconduction des arrangements d'engagement des consultants et des titulaires</p>	2023	CSH	Les lignes directrices révisées relatives à l'emploi de personnel hors fonctionnaires sont en cours de parachèvement. Une fois achevées, elles seront assorties de délégations spéciales en matière de pouvoir de décision, notamment sur les interruptions de service, lesquelles seront incluses à l'annexe D de la section 119 du Manuel avec les	En cours de mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
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).			autres délégations de pouvoir relatives aux ressources humaines.	

Rapport détaillé 2017

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes	
Questions financières					
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Contributions volontaires					
2.	Nous avons recommandé à la FAO de procéder à une analyse des provisions et de passer les créances irrécouvrables en pertes, s'il y a lieu, compte tenu des procédures définies dans les règles de gestion financière de l'Organisation n ^{os} 202.611, sur les projets en déficit, et 202.10.7.1, sur le niveau de compétence requis pour passer en pertes des créances devenues irrécouvrables (paragraphe 43).	2018	CSF	<p>Une demande détaillée concernant la passation des projets déficitaires en pertes est en cours d'examen, conformément aux procédures établies par la règle de gestion financière n° 202.10.7.1.</p> <p>Le processus de passation devrait être achevé avant la fin de 2023.</p>	En cours de mise en œuvre
Fonctionnement de bureaux de représentant					
Gestion des actifs et des stocks					
27.	Nous avons recommandé à la FAO d'assurer une protection correcte et une utilisation efficace de ses ressources en veillant au bon déroulement des activités et des	2023	CSF/CSLC	La section 503 du Manuel administratif sur la gestion des actifs a été révisée en 2019. Elle clarifie les rôles et responsabilités et prescrit la validation préalable des transactions de biens. Par la suite, tous les guides pertinents et les procédures internes dans le Manuel de la	Mise en œuvre

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>procédures et à l'exercice correct des responsabilités afférentes aux actifs et aux stocks grâce à des mécanismes de surveillance améliorés (paragraphe 161).</p>			<p>FAO ont été mis à jour. En outre, au cours de la période 2018-2021, CSLC a organisé des séances de formation à l'échelle mondiale à l'intention des points focaux nationaux pour les biens, formant ainsi plus de 500 utilisateurs. Le matériel de formation sur la certification des biens peut être consulté sur le portail you@fao.</p> <p>Le projet sur les stocks a avancé et la solution de système est actuellement mise à l'essai dans les pays pilotes avant d'être mise en œuvre. Avant le déploiement de la solution de système, des mesures provisoires ont été mises en œuvre pour assurer le contrôle des opérations nationales grâce à des messages renforcés et répétés aux bureaux de pays concernant le bilan de fin d'année et le signalement des pertes, des vols et des dommages.</p>	