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 الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

COMITÉ FINANCIER

Deux cent deuxième session

Rome, 11-15 novembre 2024

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 198e session (novembre 2023).

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 la Direction 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 2023)	Classées depuis la présentation du précédent rapport	En suspens à la date de présentation du présent rapport (novembre 2024)
Rapport détaillé 2017	29	1	0	1
Rapport détaillé 2018	41	5	2	3
Rapport détaillé 2019	42	15	6	9
Rapport détaillé 2020	48	20	8	12
Rapport détaillé 2021	20	8	4	4
Rapport détaillé 2022[3]	31	31	13	18
Total	211	80	33	47

2. Le tableau ci-dessous affine l'analyse en catégorisant les recommandations en suspens selon leur degré d'importance («fondamentale», «importante» et «mérite attention»).

Rapport de vérification des comptes	Total en suspens à la date de présentation du présent rapport (novembre 2024)	Fondamentale	Importante	Mérite attention
Rapport détaillé 2017	1	-	1	-
Rapport détaillé 2018	3	-	3	-
Rapport détaillé 2019	9	5	4	-
Rapport détaillé 2020	12	1	9	2

[1] Les rapports ne sont pas cités lorsque toutes les recommandations ont déjà été classées.
[2] FC 198/6.1 pour les rapports détaillés établis pour 2021 et des années antérieures.
[3] FC 198/3.

Rapport détaillé 2021	4	-	2	2
Rapport détaillé 2022[4]	18	11	7	-
Total	47	17	26	4

3. 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.

4. 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».

5. Outre les 33 recommandations dont il est indiqué plus haut qu'elles ont été classées depuis la date du précédent rapport intérimaire, il y a 10 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 2022 – recommandations 3, 24, 25, 26 et 29; Rapport détaillé 2021 – recommandation 9; Rapport détaillé 2020 – recommandations 41, 44 et 46; Rapport détaillé 2018 – recommandation 26). 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.

[4] FC 198/3.

Rapport détaillé 2022

	Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
Vérification des comptes					
Non-comptabilisation de la juste valeur des contributions volontaires					
1.	Nous recommandons à la FAO de comptabiliser la juste valeur des produits tirés des contributions volontaires et d'ajouter des informations sur le sujet dans les notes relatives aux états financiers. (Paragraphe 54)	2023	Division des finances (CSF)	La recommandation a été mise en œuvre dans les états financiers de 2022 en appliquant la courbe de rendement des obligations du Gouvernement des États-Unis pour actualiser la valeur des recettes et d'autres sommes à recevoir à prendre en considération. Les chiffres correspondants de 2021 ont été traités à nouveau, et des notes explicatives y afférentes ont été ajoutées aux états financiers.	Mise en œuvre
Non-comptabilisation de la juste valeur des contributions ordinaires					
2.	Nous recommandons à la FAO de comptabiliser à leur juste valeur les contributions ordinaires à recevoir dans les années à venir, et d'indiquer dans les notes relatives aux états financiers sa convention pour l'ajustement au cas par cas des provisions afférentes aux contributions volontaires. (Paragraphe 60)	2023	CSF)	La recommandation a été mise en œuvre dans les états financiers de 2022 en appliquant la courbe de rendement des obligations du Gouvernement des États-Unis pour actualiser la valeur des recettes et d'autres sommes à recevoir à prendre en considération. Les chiffres correspondants de 2021 ont été traités à nouveau, et des notes explicatives y afférentes ont été ajoutées aux états financiers.	Mise en œuvre
Absence de provision pour les créances détenues au titre de la taxe sur la valeur ajoutée échues depuis plus de trois ans					
5.	Nous recommandons à la Direction d'indiquer dans sa convention comptable les critères d'évaluation des créances douteuses détenues au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	2023	CSF	La recommandation a été mise en œuvre dans les états financiers de 2022 en constituant une provision pour les créances de TVA échues depuis trois ans ou plus. Cette provision n'entre pas dans le champ des dispositions de la	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	(TVA) après avoir déterminé la tendance générale de remboursement de la TVA, et de constituer des provisions pour ces créances dans les états financiers. (Paragraphe 81)			norme IPSAS 41 concernant le traitement des pertes de crédit attendues.	
Questions de gestion					
Examen des résultats du Bureau des urgences et de la résilience (OER)					
Suivi des projets d'intervention d'urgence					
8.	Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience de surveiller de près le remboursement ou le transfert des soldes non dépensés des projets d'intervention d'urgence clos du point de vue financier de sorte que ces fonds ne restent pas inutilisés pendant de longues périodes. (Paragraphe 106)	2023	Bureau des urgences et de la résilience (OER)/ CSF)	OER a actualisé le format de son rapport mensuel de clôture financière pour y consigner les informations relatives aux soldes non dépensés et faciliter ainsi davantage le suivi. Ce rapport continue d'être actualisé et fait l'objet d'un suivi régulier.	Mise en œuvre
Appui en matière de programmation au service de systèmes agroalimentaires résilients					
9.	Nous recommandons de présenter de manière normalisée, sous la forme de modèles réutilisables et de documents de référence, les orientations relatives à la conception proactive des projets et des programmes relevant du domaine prioritaire du Programme (DPP) «Amélioration en matière de conditions de vie 4 – Systèmes	2023	OER)	OER a mis la dernière main à l'élaboration de son approche par programmation des situations d'urgence et de la résilience. Un modèle fondé sur cette approche a été mis au point pour faciliter la conception des stratégies relatives aux programmes consacrés aux situations d'urgence et à la résilience. Il est actuellement utilisé dans le cadre des opérations de soutien aux pays visant à «toucher 80 millions de personnes». Cette approche fournit un cadre commun pour la programmation par pays et la formulation des projets, applicable à l'ensemble du portefeuille d'activités	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	agroalimentaires résilients» (AV 4), tout en encourageant la complémentarité à long terme entre les interventions d'urgence et les activités de renforcement de la résilience. Les orientations devraient être ajoutées au Manuel afin d'en faciliter l'accès et l'utilisation au cours de l'élaboration des projets et des programmes, de sorte que les responsables concernés et les bureaux de pays aient connaissance de ce domaine prioritaire et l'intègrent directement dans les cadres de programmation par pays. (Paragraphe 112)			d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience. La diffusion de ces orientations auprès des bureaux décentralisés de la FAO est une priorité pour OER. L'un des canaux de diffusion utilisé à cette fin est le Manuel de la FAO, l'objectif étant de faciliter l'accès aux orientations ainsi que leur utilisation au cours de l'élaboration des projets et des programmes, afin que les responsables concernés et les bureaux de pays aient connaissance de ces domaines prioritaires et les intègrent directement dans les cadres de programmation par pays, les programmes et les projets.	
Action anticipée					
10.	Compte tenu de l'efficacité de l'action anticipée, nous recommandons à la FAO d'intégrer un mécanisme de ce type dans les initiatives qu'elle mène en matière d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience, en s'appuyant sur les données probantes et les analyses recueillies par l'équipe chargée de l'action anticipée et en recommandant des feuilles de route destinées à mettre en place des systèmes d'alerte	2023	OER	OER continue de promouvoir l'intégration de l'action anticipée dans l'ensemble de l'Organisation. Les activités suivantes ont notamment été mises en œuvre pour faciliter cette tâche: - Appui en faveur de l'élaboration d'un programme stratégique mondial sur trois ans dans le domaine de l'action anticipée (2023-2025), qui établit une feuille de route visant à renforcer les capacités de la FAO et de ses partenaires dans ce domaine. - Organisation en interne de webinaires consacrés à l'intégration systématique de l'action anticipée au niveau des pays.	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	rapide et d'intervention précoce dans tous les bureaux de pays. (Paragraphe 120)			- La FAO est partie prenante à 30 protocoles d'action précoce axés sur des risques prioritaires dans 23 pays*. - Maintien de l'appui fourni aux bureaux de pays afin de renforcer les capacités dont ils disposent pour élaborer des protocoles d'action anticipée axés sur les risques prioritaires. - Ajout au Manuel d'OER d'instructions détaillées sur la marche à suivre pour mettre en place des protocoles d'action anticipée. - Un cours en ligne sur l'action anticipée, intitulé «Developing an Anticipatory Action System» (Élaboration d'un système d'action anticipée), a été mis au point dans le cadre du Pôle de formation en ligne de la FAO. En 2023, plus de 15 millions d'USD avaient ainsi été alloués au titre de la fenêtre d'action anticipée du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement afin de mettre en œuvre des actions anticipées en prévision d'aléas futurs dans plus de 20 pays. Dernièrement, la FAO a publié un plan mondial d'action anticipée et d'intervention face au phénomène El Niño, qui vise à accélérer les mesures de lutte contre les dangers que ce phénomène fait peser sur l'agriculture. Au titre de ce plan, la FAO a engagé des actions anticipées contre la sécheresse, les inondations et les cyclones dans 19 pays en 2023 (**). * 23 pays prioritaires: Bangladesh, Burkina Faso, Cambodge, El Salvador, Fidji, Guatemala, Honduras, Madagascar, Malawi, Mongolie, Népal, Nicaragua, Niger, Ouganda, Pakistan, Philippines, République démocratique	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				populaire lao, Soudan, Tchad, Timor-Leste, Viet Nam, Yémen, Zimbabwe. ** Liste de ces 19 pays: Bolivie, Colombie, Équateur, El Salvador, Éthiopie, Fidji, Guatemala, Honduras, Kenya, Madagascar, Malawi, Mozambique, Nicaragua, Ouganda, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Somalie, Timor-Leste, Venezuela, Zimbabwe.	
Problèmes rencontrés dans le cadre des projets utilisant la modalité de transfert monétaire					
11.	Nous recommandons de poursuivre la bonne pratique consistant à appliquer la liste de contrôle de façon à évaluer et à autoriser rapidement les projets utilisant la modalité de transfert monétaire. Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience de communiquer la liste de contrôle aux responsables de la formulation des projets ou aux responsables de budget afin d'améliorer la collecte des données et de réduire ainsi les retards excessifs. (Paragraphe 126)	2023	OER	OER continue d'utiliser régulièrement la liste de contrôle relative à l'approbation de la faisabilité de la modalité de transfert monétaire. Cette approbation est obligatoire pour obtenir l'approbation opérationnelle générale de tout projet comportant une composante axée sur les transferts monétaires. Le formulaire d'approbation opérationnelle stipule expressément ceci: - Si le recours aux transferts monétaires est proposé en tant que modalité de mise en œuvre du projet, la modalité en question doit avoir été précisément décrite et sa faisabilité doit avoir été approuvée par le Directeur d'OER, conformément aux dispositions de la section 702 du Manuel. - Si l'octroi de bons d'achat est proposé en tant que modalité de mise en œuvre du projet, la modalité en question doit avoir été précisément décrite et sa faisabilité doit avoir été approuvée par le Directeur d'OER, conformément aux dispositions de la section 704 du Manuel.	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				Le formulaire d'approbation opérationnelle se trouve dans le Manuel d'OER.	
Examen du Système mondial de gestion des ressources dans le domaine des technologies de l'information					
Gouvernance informatique					
13.	Nous recommandons de viser dans la phase de conception théorique consacrée à l'évolution du système GRMS la mise en place, selon un calendrier précis, d'une solution informatique véritablement intégrée englobant toutes les fonctionnalités, sur le principe de l'unité d'action au sein de la FAO et du système. (Paragraphe 145)	2024	Conseil chargé de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation	La phase de conception théorique du programme ERP[5] a permis de définir le champ d'application de la feuille de route consacrée à cette planification et d'aborder les processus internes sous l'angle de l'intégration. Une solution intégrée a ainsi été envisagée afin de remplacer le système mondial de gestion des ressources (GRMS) ainsi que divers systèmes satellites de planification des ressources utilisés à la FAO. Le calendrier du programme de travail sur la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation a été prolongé suite à l'ajout d'une phase d'évaluation interne. Cette évaluation s'est achevée en juillet 2024 et le rapport a été présenté au Conseil chargé de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation. Les consultants externes mettent en ce moment la dernière main au rapport, s'appuyant sur les éléments fournis par la FAO, et sont en train d'élaborer une présentation à la direction de haut niveau de l'Organisation qui donnera des pistes pour les prochaines étapes.	En cours de mise en œuvre
14.	Nous recommandons d'examiner de manière rigoureuse les besoins de financement relatifs aux technologies de l'information à la lumière des projets à entreprendre	2023	Bureau de la stratégie, du programme et du budget (OSP)/	Un examen complet des besoins de financement relatifs aux technologies de l'information a été engagé, parallèlement aux progrès accomplis dans l'application de la recommandation 13 consacrée à l'évolution du système GRMS et aux besoins de financement qui en découlent. En	En cours de mise en œuvre

[5] Planification des ressources à l'échelle de l'Organisation.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	lors de la prochaine étape de l'évolution du système GRMS, et de mettre à disposition des ressources suffisantes pour éviter la fragmentation des solutions informatiques. (Paragraphe 145)		Division de la transformation numérique et de l'informatique (CSI)	conséquence, l'échéance pour cette recommandation a été révisée et fixée à 2024.	
Examen des licences					
15.	Nous recommandons à la Division de la transformation numérique et de l'informatique (CSI) de passer en revue les conditions d'octroi de licence relatives au système GRMS et de prendre une décision prudente sur le plan financier concernant la nature et le type de licences Oracle à conserver, négocier ou acheter. (Paragraphe 151)	2023	CSI	La gestion des licences relatives au produit de planification des ressources institutionnelles phare de la FAO dépendra de la décision finale qui sera prise concernant la suite à donner à la recommandation 13 consacrée à l'évolution du GRMS. Soit on achètera des licences supplémentaires pour les technologies actuelles, soit on remplacera les licences GRMS par des abonnements de services en nuage qui seront souscrits par l'Organisation. Dans cette optique, il est proposé que l'échéance de mise en œuvre soit révisée et fixée à 2024.	En cours de mise en œuvre
Non-mise en œuvre de la séparation des fonctions liées aux achats au sein du Système mondial de gestion des ressources					
16.	Nous recommandons de réexaminer les différentes responsabilités comprises dans le système GRMS pour les rendre gérables, et de les mettre en correspondance avec des fonctions de gestion en respectant un calendrier précis de façon à éviter les infractions au principe de séparation des fonctions. (Paragraphe 159)	2023	Centre des services communs (SSC)	Dans le cadre du projet de séparation des fonctions, la redéfinition des responsabilités attribuées dans le système est bien engagée. Elle repose sur une méthode axée sur les processus internes et vise à dissocier les responsabilités qui sont incompatibles, conformément au principe de séparation des fonctions. Ce projet est en cours. En 2024, le projet de séparation des fonctions a franchi une étape importante en mettant au point une matrice achat-paiement (P2P) spécialement conçue pour les bureaux de pays. Cette matrice interactive a été mise en œuvre avec succès dans tous les bureaux de pays. Actuellement, les	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				efforts se concentrent sur le perfectionnement des mécanismes de contrôle de la conformité et de suivi des règles de séparation des fonctions, et notamment leur généralisation à d'autres cycles internes tels que les ressources humaines et les voyages. Ces améliorations visent à mettre en place un cadre de séparation des fonctions complet, à renforcer les capacités de contrôle de la conformité, à repérer de manière proactive les problèmes potentiels et à maintenir des contrôles internes solides.	
Réalisation d'un test de reprise après sinistre conformément à l'accord de prestation de services conclu avec le Centre international de calcul des Nations Unies					
17.	Nous recommandons de mener le test de reprise après sinistre conformément aux dispositions énoncées dans l'accord de prestation de services, et de remédier aux carences relevées afin d'obtenir l'assurance d'une prestation de services minimale en cas de sinistre. (Paragraphe 165)	2023	CSI	Cette activité est en cours d'exécution, conformément à l'accord de prestation de services conclu avec le Centre international de calcul des Nations Unies. Le dernier test de reprise après sinistre a été effectué en octobre 2023, et ces tests se poursuivront conformément à l'accord de prestation de services. Le prochain test annuel de reprise après sinistre est prévu pour le quatrième trimestre de 2024. L'échéance révisée proposée pour tenir compte de cette situation est 2024.	En cours de mise en œuvre
Directives opérationnelles relatives à la gestion des demandes de modification (Business Change Requests)					
18.	Nous recommandons d'élaborer un document regroupant les directives opérationnelles révisées relatives à la gestion des demandes de modification (Business Change Requests), et de faire approuver formellement ce document par l'autorité compétente.	2024	CSI	Les directives opérationnelles ont été révisées sur la base de l'ensemble des contributions reçues. Elles ont été soumises au Groupe directeur chargé de la transformation du système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation, en vue de leur approbation finale et de leur mise en œuvre.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	(Paragraphe 171)				
19.	Nous recommandons de renseigner tous les attributs relatifs aux demandes de modification au moyen des valeurs correspondantes figurant sur la plateforme Jira, conformément aux directives opérationnelles approuvées. (Paragraphe 171)	2024	CSI	Cette recommandation est liée à la recommandation 18 ci-dessus. Les dernières modifications de la plateforme Jira seront mises en œuvre d'ici la fin de 2024.	En cours de mise en œuvre
Non-établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS au moyen du Système mondial de gestion des ressources					
20.	Nous recommandons de mettre en œuvre selon un calendrier précis les demandes de modification nécessaires pour générer tous les états financiers directement à partir du système GRMS, afin d'atténuer le risque d'erreur lors de l'établissement de ces états. (Paragraphe 178)	2024	CSI/Division des finances (CSF)	Deux nouveaux rapports ont été élaborés et mis en œuvre au cours de l'année 2023 dans l'objectif de générer des balances des comptes détaillées conformes aux normes IPSAS ainsi que l'État I (État de la situation financière) et l'État II (État des résultats financiers), directement à partir du système GRMS. Des travaux complémentaires ont été entamés afin d'évaluer la faisabilité de l'élaboration de rapports permettant d'automatiser les informations présentées dans les notes relatives aux états financiers. Au cours du quatrième trimestre 2024, CSF préparera les demandes de modification pertinentes pour avancer sur cet axe de travail et se rapprochera de CSI pour lancer les travaux de développement, dont l'achèvement est programmé pour 2025. Certaines notes relatives aux états financiers devraient sortir du champ d'application de cette recommandation, dans la mesure où elles ne se prêtent pas à une automatisation. Ces notes continueront d'être préparées manuellement ou à partir de données issues de sources externes telles que les	Mise en œuvre partielle

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				dépositaires des placements ou les actuaires externes. Cela ne devrait pas compromettre la bonne mise en œuvre et le classement de cette recommandation.	
Lacunes dans les données relatives à l'enregistrement des fournisseurs					
21.	Nous recommandons à la FAO de prendre des mesures assorties d'un calendrier précis pour nettoyer la base de données sur les fournisseurs de façon à obtenir des informations exactes, notamment en matérialisant les fournisseurs qui ne sont pas enregistrés sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Nous recommandons à la FAO de revoir l'assistant d'aide à l'enregistrement des fournisseurs (FAO Supplier Wizard) afin de rendre obligatoires les champs de saisie importants et d'améliorer ainsi la qualité des données. (Paragraphe 184)	2023	SSC	Le Centre des services communs (CSC) a amélioré l'exactitude et l'exhaustivité des informations figurant dans sa base de données sur les fournisseurs, conformément aux politiques actuellement en vigueur. Il a pris plusieurs mesures proactives à cet égard: - Transfert massif des numéros du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (UNGM) des fournisseurs existants: en juin 2023, le Centre des services communs a mis en route un projet destiné à transférer les numéros UNGM dans le système GRMS, projet qui s'est achevé fin mars 2024. Le Centre prévoit ensuite de passer en revue la base de données sur les fournisseurs pour évaluer les progrès accomplis. - Demande des numéros UNGM lors de l'enregistrement des fournisseurs: depuis juin 2023, les fournisseurs doivent obligatoirement ajouter leur numéro UNGM lors de leur enregistrement. - Champs de saisie obligatoires de l'assistant d'aide à l'enregistrement des fournisseurs de la FAO: le numéro UNGM doit être considéré comme un champ de saisie obligatoire lorsque des nouveaux fournisseurs utilisent l'assistant d'aide à l'enregistrement (FAO Supplier Wizard) (méthode fondée sur la définition de seuils). - Fournisseurs existants sans numéro UNGM: les fournisseurs auxquels aucun numéro UNGM n'est associé	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				dans la base de données sont recherchés de façon à trouver une solution au cas par cas.	
Absence des documents relatifs aux achats dans le système GRMS					
22.	Nous recommandons de planifier et de mettre en œuvre selon un calendrier précis un système d'achat intégré de façon à remédier aux lacunes existantes connues du système d'achat en matière de contrôle. Il s'agirait notamment d'intégrer la planification des achats dans le processus d'achat global et également de mettre à disposition des documents d'achat complets pour les procédures d'approvisionnement clés. (Paragraphe 197)	2023	CSI/Conseil chargé de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation	La modernisation des achats est l'un des axes de travail répertoriés en matière de gestion dans la feuille de route de la FAO relative à la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation. Elle consiste notamment à instaurer un système intégré pour gérer le processus d'achat de bout en bout et combler les lacunes actuelles liées au recours à des interventions manuelles ou à l'utilisation de technologies disparates. Elle comprend également la mise en place de procédures d'approvisionnement clés. L'allongement du calendrier du programme de travail en matière de planification des ressources aura une incidence sur la mise en œuvre du nouveau système. L'achèvement des travaux sera subordonné à la décision qui sera prise à l'issue de la phase d'évaluation de la capacité de planification des ressources en ce qui concerne la voie à suivre, et notamment le calendrier d'introduction des nouvelles technologies.	Non mise en œuvre
Conclusions du contrôle de la conformité					
Garanties de bonne exécution et paiements anticipés					
25.	Nous recommandons d'obtenir des garanties de bonne exécution dans tous les cas, conformément aux règlements applicables, afin de protéger les intérêts financiers de l'Organisation au cours de la période couverte par le contrat et de	2023	Bureau de liaison et de partenariat de la FAO au Mexique (FLMEX)	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes. FLMEX se conforme strictement aux directives et plafonds d'approbation de la FAO pour tous les contrats attribués, réduisant ainsi les risques financiers au minimum.	Non mise en œuvre D'autres documents pourraient être fournis aux fins de la validation de la mise en

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	la période de maintenance/de garantie de parfait achèvement. (Paragraphe 216)				œuvre par le Commissaire aux comptes.
26.	Nous recommandons de mettre en place des contrôles permettant de s'assurer que l'octroi de paiements anticipés aux fournisseurs est effectué dans le strict respect des directives de la FAO. (Paragraphe 216)	2023	FLMEX	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes. FLMEX a pris des mesures strictes, conformes aux directives de la FAO, afin de réduire au minimum l'octroi d'avances. À compter d'avril 2024, aucune nouvelle avance n'est concédée. Pour ce faire, des négociations plus fermes, plus détaillées et plus complètes ont été menées avec les fournisseurs. FLMEX produit et vérifie chaque semaine le «relevé des avances restant dues» au titre du suivi des versements d'avances antérieurs.	Non mise en œuvre
Achats directs					
27.	Nous recommandons à la Direction de la FAO d'encourager plus activement la passation de marchés publics avec mise en concurrence et de prendre des mesures visant à réduire le recours aux attributions exceptionnelles/achats directs tout en garantissant le strict respect des exigences documentaires dans le système GRMS. (Paragraphe 225)	2023	Services des contrats et achats (CSLP)	Conformément aux principes d'équité, de transparence et de concurrence, tous les appels d'offres officiels lancés par la FAO sont publics par défaut, c'est-à-dire ouverts à tous les fournisseurs. Si, à l'issue d'une procédure de mise en concurrence (par défaut ouverte), l'adjudicateur reçoit moins de trois offres, l'attribution est considérée comme exceptionnelle. Par conséquent, le caractère «exceptionnel» de l'attribution résulte de la dynamique du marché, et non de la façon dont la procédure de passation des marchés est conçue; à ce titre, il ne serait pas réaliste de s'engager à réduire le recours à ces attributions. En ce qui concerne les problèmes d'enregistrement des bases d'attribution pour les achats directs, des fonctions de validation croisée ont été intégrées au système GRMS pour améliorer la situation. Parmi les mesures adoptées pour limiter encore davantage les achats directs, les dispositions	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				des politiques ont été rappelées aux acheteurs et un affichage automatique du pourcentage d'achats directs de chaque bureau décentralisé a été mis en place par le biais du tableau de bord COMMIT[6]. Pour garantir le respect des exigences documentaires, il est maintenant exigé que le document d'approbation émanant du ou des comités d'achats compétents soit téléchargé dans le système GRMS.	
28.	Nous recommandons à la FAO de modifier son Manuel afin de définir précisément la délégation de plafonds d'achats directs acceptables fondés sur les risques. (Paragraphe 225)	2023	CSLP	La section 502 du Manuel a déjà été mise à jour en conséquence. Voir les appendices pertinents de la section 502 du Manuel, en particulier l'Appendice C1 – Limites d'autorisation financière en matière d'achats, qui tient compte de l'approche fondée sur les risques.	Mise en œuvre
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Vérification des comptes					
Non-création de passifs relatifs aux contributions volontaires assorties de conditions					
3.	Nous recommandons à la FAO d'examiner les accords de contributions volontaires, y compris les accords conclus avec l'Union européenne en vertu de l'Accord-cadre financier et administratif, qui imposent des obligations de performance au bénéficiaire et remplissent les critères de comptabilisation des contributions versées sous condition au titre de	2023	CSF	Il est proposé de classer cette recommandation. La Direction réaffirme que les accords de contributions volontaires que la FAO conclut avec des partenaires fournisseurs de ressources, y compris la Commission européenne, ne contiennent pas de clause répondant à la définition des conditions au sens de la norme IPSAS 23. Toute modification apportée à la comptabilisation des produits au regard de ces accords entraînerait donc une prise en compte incorrecte des opérations financières	D'autres documents pourraient être fournis aux fins de la validation de la mise en œuvre par le Commissaire aux comptes.

[6] Outil de suivi et gestion des bureaux de pays au moyen d'indicateurs (COMMIT).

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	ces accords, et de prendre en compte les contributions en question conformément à la convention qu'elle a énoncée en la matière. (Paragraphe 69)			entreprises par la FAO, ainsi que des inexactitudes dans les états financiers de l'Organisation. Cet examen et cette évaluation des conditions attachées aux accords de contributions n'ont pas changé depuis l'adoption des normes IPSAS en 2014, et la Direction confirme qu'aucun changement nécessitant de modifier le traitement comptable des contributions n'a été apporté à la nature de ces accords ni à leurs stipulations contractuelles. La Direction maintient donc que les contributions volontaires ne contiennent actuellement aucune condition nécessitant la décomptabilisation de produits et la comptabilisation au passif de contributions reçues à l'avance. Elle continuera toutefois d'examiner tous les accords de contributions volontaires afin de déterminer s'il existe des conditions d'exécution au sens de la norme IPSAS 23, et de faire ainsi en sorte que la comptabilisation de ces transactions reste conforme aux normes comptables applicables.	
Application d'un taux de change incorrect					
4.	Nous recommandons à la FAO de prendre des mesures pour comptabiliser ses actifs à partir de la date de leur mise en service. (Paragraphe 75)	2023	SSC	Le Centre des services communs convient qu'il est important de maintenir à jour le registre des biens de façon à assurer la bonne gestion des actifs. Dans GRMS, la date de mise en service est la date de réception, tandis que le taux de change appliqué automatiquement est le taux en vigueur à la date de saisie de la facture dans le système. Le module actuel de gestion des immobilisations ne permet pas de tenir compte des fluctuations du taux de change entre la date de facture et la date de réception. Étant donné que cette recommandation nécessiterait une reconfiguration du	Non mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				système de planification des ressources, elle doit être ajoutée aux modifications à apporter dans le cadre du projet de transformation de ce système.	
Questions de gestion					
Examen des résultats du Bureau des urgences et de la résilience (OER)					
Suivi et évaluation des projets d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience					
7.	Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience d'utiliser les rapports annuels par pays afin de surveiller de près les moyens humains et financiers dont les bureaux de pays disposent pour mener les activités de suivi, d'évaluation, de reddition de comptes et d'apprentissage (MEAL). Les plans et les résultats MEAL devraient être utilisés pour assurer le suivi de l'efficacité des projets et créer une base de données probantes permettant d'éclairer la prise de décisions au service d'une programmation réussie. (Paragraphe 100)	2024	OER	OER a rédigé des questions portant spécifiquement sur cette recommandation, les a intégrées dans le modèle de rapport annuel par pays pour 2023 et a examiné les réponses des pays. Ces informations guideront les stratégies d'appui aux activités MEAL destinées aux pays jugés prioritaires par OER tout au long de l'exercice biennal en cours, dans le cadre du processus d'intensification visant à «toucher 80 millions de personnes» (R80M). La plateforme de partage des connaissances sur les situations d'urgence et la résilience (KORE) d'OER a établi un cadre de connaissances et d'apprentissage qui recense les bonnes pratiques et expériences nationales liées au portefeuille d'activités d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience. Ce cadre est utilisé pour élaborer «l'Inventaire des connaissances sur les situations d'urgence et la résilience», qui systématise les principales données factuelles. Un répertoire de données («l'Inventaire des connaissances sur les situations d'urgence et la résilience») est en cours d'élaboration. Il a pour objectif de systématiser les principales données factuelles dans le cadre du processus de documentation des connaissances, et s'étoffera à mesure que l'on intensifiera les activités d'analyse de façon à produire davantage de données factuelles.	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
Examens par les pairs à mener en vertu du protocole d'activation et d'intervention d'urgence					
12.	Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience d'élaborer une feuille de route et d'arrêter définitivement les modalités et les calendriers à utiliser pour entreprendre les examens par les pairs de toutes les interventions de niveau 3 ou prolongées en cours. (Paragraphe 131)	2024	OER	OER a élaboré une feuille de route et mis en place, dans ce contexte, un examen par les pairs de toutes les interventions de niveau 3 entreprises entre mars et juillet 2023. L'examen a notamment porté sur les procédures d'activation (en particulier les éléments indiqués dans le Bulletin du Directeur général 2022/06) et de désactivation de ces interventions. Récemment, en mars 2023, le Soudan a rejoint le groupe des pays faisant l'objet d'interventions de niveau 3 ou prolongées. L'activation d'interventions de niveau 3 au Soudan a donné lieu à un examen par les pairs en mars 2024, et les examens par les pairs de l'ensemble des interventions de niveau 3 sont maintenant terminés.	Mise en œuvre
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Conclusions du contrôle de la conformité					
Parité femmes-hommes					
23.	Nous recommandons à la FAO de faire dresser un bilan de l'égalité femmes-hommes dès que possible et de prendre les mesures appropriées pour parvenir à une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de ses effectifs. (Paragraphe 203)	2024	Division des ressources humaines (CSH)/ Division de la transformation rurale inclusive et de l'égalité des genres (ESP)	La politique de la FAO sur l'égalité des genres 2020-2030 comprend une norme minimale qui demande aux centres, divisions et bureaux d'effectuer périodiquement des bilans de l'intégration des questions de genre, afin d'évaluer leurs capacités et la mesure dans laquelle ces questions sont intégrées dans leurs activités. Une autre norme minimale, qui s'applique à CSH, prévoit la mise en œuvre de politiques, de stratégies et de mesures spécifiques visant à promouvoir la parité et l'égalité des genres sur le lieu de travail. Les progrès accomplis chaque année au regard de ces deux normes sont consignés dans le Rapport sur l'exécution du budget et l'Examen à mi-parcours. Les pays examinés dans le Rapport du Commissaire aux comptes	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				pour 2022 communiqueront leurs données d'ici la fin de 2024. Conformément à la stratégie sur la parité des genres applicable à l'ensemble du système des Nations Unies et à l'objectif général de la FAO consistant à instaurer un milieu de travail intégrateur, le produit suivant a été ajouté au Plan d'action stratégique pour les ressources humaines: «I.3. Un environnement de travail diversifié et inclusif dans lequel le personnel se sente valorisé et motivé et ait un sentiment d'appartenance». Comme cela est indiqué dans le rapport détaillé, la stratégie sur la parité des genres applicable à l'ensemble du système des Nations Unies vise à parvenir à une représentation équilibrée entre les sexes pour les nominations à titre permanent/de caractère continu et de durée déterminée, dans les catégories des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur. Elle concilie le principe de responsabilité et les incitations, prend en considération différents points de départ et défis à relever, et fournit des outils concrets permettant de responsabiliser et d'encourager aussi bien le personnel que les cadres. Même si la stratégie sur la parité des genres applicable à l'ensemble du système des Nations Unies a pour objectif la parité absolue (50/50), il est admis qu'il sera probablement impossible de maintenir cet équilibre en permanence, si bien qu'aux fins de la stratégie, on considère qu'il y a parité si la proportion de chaque sexe est comprise entre 47 et 53 pour cent. En conséquence, l'indicateur de performance clé de la FAO sur la parité des genres vise à atteindre cette parité au niveau des administrateurs (P-1 à P-5) d'ici à décembre 2024 et pour les postes de rang supérieur (D-1 à	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				DGA) d'ici à décembre 2026. Dans la catégorie des administrateurs, la représentation totale des femmes est de 47 pour cent (au 31 décembre 2023), proportion conforme aux objectifs de parité au regard du genre fixés par les Nations Unies. Aux niveaux D-1 et supérieurs, la représentation féminine globale s'élève actuellement à 28 pour cent. Des mesures appropriées prises avec continuité pour promouvoir un personnel divers et inclusif conformément au Plan stratégique de la FAO et au cadre des responsabilités du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes 2.0 (ONU-SWAP 2.0) sont mentionnées dans le Rapport annuel sur les ressources humaines au titre du produit «I.3. Un environnement de travail diversifié et inclusif dans lequel le personnel se sente valorisé et motivé et ait un sentiment d'appartenance». CSH fait en sorte d'encourager la parité des genres et de veiller à ce qu'il y ait toujours au moins une candidate qualifiée et compétente pour les postes à pourvoir.	
Gestion des immobilisations					
24.	Nous recommandons d'actualiser régulièrement toutes les informations requises dans le registre des biens des bureaux de pays et de renforcer les contrôles internes concernant la collecte des données relatives aux actifs afin que des documents fiables et complets puissent être établis.	2024	SSC/Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC)/Bureau du Représentant de la FAO en Colombie	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes. Les procédures améliorées de collecte des données relatives au actifs ont été intégralement mises en œuvre, CSF ayant publié en juillet 2023 des directives sur l'application de mesures visant à assurer le suivi du registre des biens. Ces procédures de suivi supplémentaires améliorent sensiblement la qualité des données qui figurent dans le registre des biens.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	(Paragraphe 208)		(FLCOL)/ Bureau du Représentant de la FAO en Éthiopie (FRETH)/ Bureau du Représentant de la FAO au Liban (FNLEB)/ FLMEX/ Bureau du Représentant de la FAO en République du Soudan (FNSDN)/ Bureau du Représentant de la FAO en République bolivarienne du Venezuela (FLVEN)	Les directives de CSF ont été pleinement intégrées dans les processus de gestion des actifs de SSC. Des évaluations régulières confirment que ces directives sont strictement appliquées, avec, à la clé, une amélioration notable du suivi et de la tenue à jour du registre des biens. SSC organise chaque année des formations de perfectionnement en ligne à l'intention des agents de contact chargés de la gestion des actifs, juste avant le démarrage de la vérification physique des actifs au quatrième trimestre. La dernière formation s'est tenue en septembre 2023, et le prochain cycle aura lieu dans le courant du dernier trimestre de 2024. Le service de gestion des actifs de FLMEX examine le rapport de vérification physique des actifs chaque semaine. Il le complète régulièrement d'observations et de constatations. En outre, les services des achats, de l'informatique et des finances de FLMEX entretiennent des contacts permanents avec le service des actifs, pour vérifier que tous les achats d'actifs sont consignés en temps voulu et que les numéros d'inventaire correspondants sont bien indiqués. Grâce à ce qui précède, le Centre des services communs a renforcé efficacement ses contrôles internes en ce qui a trait au registre des biens du bureau de pays.	
Gestion de la trésorerie					
29.	Nous recommandons à la FAO de renforcer ses contrôles internes relatifs à la vérification inopinée des comptages de caisse. (Paragraphe 228)	2024	CSF/RLC/ FLCOL/ FRETH	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes. Une vérification inopinée réalisée au début de 2023 a permis de constater que les comptages de caisse n'étaient pas efficaces pour contrôler les soldes de trésorerie, car la	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				majorité des avances sont versées sur des comptes bancaires et non détenues en espèces. Au lieu de procéder à des comptages de caisse inopinés, CSF vérifie les derniers rapprochements en date de la petite caisse hors site et de la petite caisse, ce qui offre un mécanisme de contrôle plus efficace. L'utilisation et le délai moyen d'enregistrement des dépenses et de reconstitution de la petite caisse font l'objet d'un suivi actif dans le Tableau de bord des risques financiers au niveau des pays, outil du Système intégré d'information de gestion (SIIG) accessible à l'ensemble des fonctionnaires et du personnel hors fonctionnaires de la FAO.	
Factures non rapprochées					
30.	Nous recommandons de renforcer les contrôles internes en respectant un calendrier précis pour s'assurer qu'aucun achat non admissible donnant lieu à une facture non rapprochée n'est autorisé. (Paragraphe 232)	2024	CSF/FRETH	Outre le suivi rigoureux des factures non rapprochées, la Direction révise actuellement les procédures opérationnelles normalisées relatives aux paiements associés à des factures non rapprochées, en prévision de la clôture de fin d'année. Une délégation de pouvoir concernant l'approbation des factures non rapprochées a été mise en place fin 2023, ce qui permet aux administrateurs détachés de la Division des finances d'exercer un certain contrôle lorsqu'ils examinent et soldent ces éléments. Bien que les procédures relatives à la soumission des factures non rapprochées soient déjà opérationnelles sur l'intranet, que toutes les demandes soient effectuées via ServiceNow (SNOW), et non par courrier électronique, et un système actualisé de procédures opératoires normalisées précisant toutes les étapes en détail sera mis en place en 2024.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
Gestion des voyages					
31.	Nous recommandons d'examiner régulièrement les demandes de remboursement de frais de voyage et de prendre des mesures pour solder les avances restant dues, conformément aux règles de la FAO. (Paragraphe 236)	2024	FLCOL/ FRETH/ FLMEX	Les constatations relatives à la conformité sont prises en considération, et suite leur sera donnée en renforçant les dispositions prises en matière de suivi dans les bureaux et en insistant sur l'importance du respect des règles de la FAO.	En cours de mise en œuvre
RECOMMANDATIONS MÉRITANT ATTENTION					
Questions de gestion					
Examen des résultats du Bureau des urgences et de la résilience (OER)					
6.	Nous recommandons au Bureau des urgences et de la résilience d'envisager d'utiliser les sections des rapports annuels par pays «Profil de risque de crise du pays» et «Préparation aux interventions d'urgence» de façon à évaluer à intervalles réguliers le niveau de préparation aux situations d'urgence des bureaux de pays pour prendre des décisions en connaissance de cause et à anticiper le soutien à apporter aux bureaux de pays qui s'estiment insuffisamment préparés pour faire face aux risques de catastrophe. (Paragraphe 94)	2024	OER	OER a examiné les sections des rapports annuels par pays «Profil de risque de crise du pays» et «Préparation aux situations d'urgence», et recensé les bureaux de pays qui s'estiment insuffisamment préparés aux situations d'urgence. Cette analyse est utilisée actuellement pour éclairer les initiatives en cours et à venir visant à augmenter le niveau de préparation aux interventions d'urgence des principaux pays prioritaires et coordonner avec les bureaux régionaux et les bureaux sous-régionaux l'appui fourni aux bureaux de pays qui ne sont pas couverts par une initiative d'urgence mais s'estiment insuffisamment préparés pour intervenir en cas de situation d'urgence. Cette démarche permet d'axer l'action sur les principaux pays prioritaires et de répondre dans le même temps aux besoins d'autres pays au moyen d'une coordination régionale et sous-régionale. S'agissant des pays qui se déclarent insuffisamment préparés pour intervenir en cas de situation d'urgence, qui	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				ne sont pas couverts par une initiative d'urgence et qui ne se trouvent pas en phase 3 ou plus de l'IPC ou dans une situation d'urgence de niveau 3 (L3) et ne sont donc pas directement couverts par OER, le Bureau a élaboré des orientations qui aideront ces pays à améliorer leur état de préparation face à d'éventuelles situations d'urgence. Ces orientations peuvent être consultées sur cette page du Manuel d'OER.	

Rapport détaillé 2021

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Vérification des comptes					
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
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 domaines prioritaires du Programme (DPP)/cibles des ODD					
10.	Veiller à ce que les projets soient intégrés aux plans de travail par pays, qui sont 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)	2022	OSP/Division d'appui aux projets (PSS)	Les contributions des projets de la FAO aux DDP et aux ODD au niveau des pays sont 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 processus d'évaluation de l'état de préparation de la FAO, qui éclaire la stratégie relative à la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation au sens large, 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	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				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. Par le biais des mécanismes interinstitutionnels chapeautés par le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies, la FAO collabore à l'élaboration d'indicateurs normalisés relatifs aux produits, liés aux cibles des ODD. Le Bureau de la coordination des activités de développement est en train de mettre en œuvre ces indicateurs par étapes.	
Conclusions du contrôle de la conformité					
Achats					
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	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. CSLP a sensibilisé, par l'intermédiaire de ses 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.	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				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.	
Contrôle interne					
20.	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. ii) Incorporer dans le système GRMS des dispositifs de contrôle assurant qu'aucun achat non admissible et non rapproché ne sera effectué. iii) Améliorer les modalités de communication avec les bureaux extérieurs de sorte que les actifs ayant été vendus soient retirés du registre des biens en temps voulu. (Paragraphe 188)	2022	CSF SSC/CSF SSC	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 (RAF), du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP), du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE), du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU) et du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC) en 2023 et la Direction note que son application a été renforcée. L'utilisation de la petite caisse fait l'objet d'un suivi dans le Tableau de bord des risques financiers au niveau des pays du SIIG, et a été abondamment commentée lors des ateliers susmentionnés. ii) Suite à la mise en œuvre de l'ouverture de session unique, les opérations d'essai des formulaires de demande de paiement automatisés (ePRF) ont démarré. L'objectif est d'appliquer la solution ePRF à titre pilote dans une sélection de bureaux décentralisés d'ici le quatrième trimestre 2024, avant de procéder à son déploiement complet en 2025. CSF, qui procède à un examen régulier, signale les factures non rapprochées; la surveillance et le suivi ont contribué à	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				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 2024. Une délégation de pouvoir concernant l'approbation des factures non rapprochées a été mise en place fin 2023, ce qui permet aux administrateurs détachés de CSF d'exercer un certain contrôle lorsqu'ils examinent et soldent ces éléments. Les procédures relatives à la soumission des factures non rapprochées sont déjà opérationnelles sur l'intranet et des procédures opératoires normalisées actualisés seront publiées avant la fin de l'année 2024. iii) SSC 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 biens et de soumettre la documentation requise en temps voulu. En outre, SSC a mis en place un outil de suivi à usage interne destiné au suivi des procédures de vente préapprouvées avec les bureaux de pays, de façon à éviter les retards. Compte tenu des mesures et pratiques susmentionnées, le point iii de la recommandation 20 est considéré comme mis en œuvre. La Division des services logistiques (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	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				comprend une note rappelant la nécessité d'enregistrer les actifs cédés en temps voulu.	
RECOMMANDATIONS MÉRITANT 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	SSC	La mise en œuvre de la solution globale de gestion des stocks a commencé au 4e trimestre de 2022 avec un premier projet pilote au Soudan du Sud. 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 à l'échelle de l'Organisation.	En cours de 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 figurer que les projets qui contribuent à la réalisation des produits indiqués dans ce plan de travail. (Paragraphe 116)	2022	OSP	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes. L'algorithme a été modifié pour le plan de travail de 2024-2025, de façon à inclure tous les projets réputés contribuer à la réalisation des produits de la FAO dans le pays. En outre, le système permet aux bureaux de pays de rechercher et sélectionner des projets qui contribuent à la mise en œuvre du CPP et du plan de travail par pays mais pour lesquels ces informations n'ont pas été saisies dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS). Ces fonctionnalités permettront d'affiner les informations saisies dans le PIRES et le FPMIS. Par ailleurs, dans le cadre du module de planification du travail, les bureaux de pays ont accès à un rapport distinct synthétisant les informations existantes sur les ressources destinées aux projets dont le représentant de la FAO est le	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				responsable du budget qui sont disponibles tout au long de l'exercice biennal à l'appui de la mise en œuvre des CPP.	
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	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. 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 les achats prévus et les achats effectifs et de sensibiliser à cet égard, notamment dans son bulletin.	Mise en œuvre
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	2023	SSC	Nombre de mesures ont été mises en place afin d'améliorer l'intégrité de notre base de données des fournisseurs/vendeurs, notamment les suivantes: - 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 51 000 entrées de fournisseurs/vendeurs et personnes en voyage n'appartenant pas au personnel, qui doivent être désactivées. La procédure de désactivation sera effectuée régulièrement dans le cadre des activités	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	des mesures appropriées puissent être prises les concernant. (Paragraphe 161)			régulières de nettoyage et de maintenance des données de CSC. - 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 la fourniture de lettres de banque ou de copies des relevés bancaires, pour les fournisseurs/vendeurs, et l'indication de la date de naissance, pour les personnes en voyage n'appartenant pas au personnel. Dans ce contexte, CSC 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. 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 a commencé en septembre 2023. Les tableaux de bord améliorent 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 fournisseur, les informations bancaires et les méthodes de paiement, entre autres. En outre, ils aideront à identifier les éventuels doublons, à valider les fournisseurs actifs et inactifs, à	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				effectuer un suivi des vendeurs sanctionnés et à identifier les fournisseurs actifs ayant ou non des sites inactifs.	

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. Des informations mises à jour ont été fournies aux membres lors des 195e session (mars 2023) et 199e session (mai 2024) du Comité financier. La Direction étudie diverses propositions de financement, ainsi que des mesures de maîtrise des coûts qui pourraient impliquer l'utilisation complémentaire des régimes nationaux d'assurance maladie des pays développés.	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)				
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Questions financières					
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	Centre des services communs (CSLC/SSC)	La mise en œuvre de la solution globale de gestion des stocks a commencé au 4e trimestre de 2022 avec un premier projet pilote au Soudan du Sud. 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 à l'échelle de l'Organisation.	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 dates effectives de livraison soient saisies dans le système	Mars 2023	Services des contrats et achats (CSLP)	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 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. Une note d'orientation détaillée sur le classement des achats et leur inscription au registre a été mise à jour en	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	GRMS, afin de faciliter l'évaluation de la qualité des prestations des fournisseurs. (Paragraphe 103)			2022 et publiée. Étant donné qu'aucune autre action ne peut être effectuée dans le système et que 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.	
Conclusions de la vérification portant sur les bureaux de terrain					
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 (Sous-Division de la formation et de l'évaluation de la performance [CSHL])	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 diminution du délai de recrutement pour ramener cet indicateur de performance clé à 120 jours calendaires, et permettant une utilisation plus efficace des ressources. Un cadre d'apprentissage complet a été élaboré en 2023 pour guider la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des activités d'apprentissage et de formation du personnel. Il comprend des directives complémentaires sur la préparation des plans de formation et l'évaluation des formations.	En cours de mise en œuvre
Questions de gestion					
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 Faim	2023	RAF	a) L'initiative régionale n'est pas un programme/projet autonome mais plutôt un mécanisme de mise en œuvre. 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	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	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; et 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)			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. 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. b) Presque tout ce qu'a fait la FAO dans le cadre de ses quatre autres objectifs stratégiques (outre 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. 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 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. 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	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				de renforcer les capacités d'appui à la mise en œuvre et à l'analyse des politiques aux niveaux national, sous-régional et régional.	
30.	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 (lié à l'initiative régionale). (Paragraphe 204)	2023	RAF	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. 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. Leurs changements découlent des politiques et des programmes mis en œuvre par plusieurs parties prenantes (FAO, États membres, communautés économiques 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. 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	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				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).	
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 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)	2022	RAF	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 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.	Mise en œuvre
Examen des résultats en matière de planification, de suivi et d'évaluation des projets					
37.	a) Le nouveau système de gestion du cycle de vie des projets (PROMYS), dont le déploiement est prévu pour la fin de l'année 2022, permet de charger les matrices de cadre	2023	OSP/PSS	Ces recommandations sont traitées dans le contexte de l'évaluation de l'état de préparation de la FAO, qui éclairera la stratégie relative à la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation au sens large.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	logique (LFM) et les plans de travail. 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 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)				
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	2023	PSS/CSF	a) Le Réseau d'appui au programme de terrain (FPSN) est un système de suivi utilisé à l'échelle de l'Organisation, qui permet d'identifier les projets nécessitant une intervention de la direction, selon une approche fondée sur l'évaluation des risques. Il met en évidence les projets qui se trouvent dans les situations suivantes (entre autres): appel de fonds nécessaire (à titre anticipatoire au regard des fonds reçus); appel urgent de fonds nécessaire (au regard des fonds reçus); et dépassement de budget du projet.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	dépensés soient ajustés en temps opportun. 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 financement spécifiques comme dans le cas des projets financés par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et l'Union européenne (UE)). (Paragraphe 289)			Les informations du FPSN ont été intégrées dans un tableau de bord du SIIG pour faciliter les activités de suivi des responsables du budget des projets. Cette recommandation sera prise en compte lors de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système de planification des ressources/PROMYS. b) Cet élément est pris en compte dans la phase de conception théorique de l'Évaluation de l'état de préparation et de la capacité de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation, qui attache une attention particulière aux lacunes des systèmes financiers et budgétaires actuels, à la fragmentation et aux contrôles excessivement complexes.	
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;	2023	PSS/Division de la mobilisation de ressources et des partenariats avec le secteur privé (PSR)	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. (b) Observant que le chargé de liaison pour le financement exerce un rôle de surveillance «neutre» dans l'approbation de toute réaffectation de budget de projet, en fonction de l'acceptation par les donateurs de la fongibilité des lignes budgétaires, la Direction ne recommande pas d'établir un contrôle supplémentaire de l'Organisation pour les	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	b) fixer un seuil au-delà duquel les réaffectations entre lignes budgétaires nécessiteraient un contrôle et une approbation de l'Organisation. (Paragraphe 295)			réaffectations budgétaires fondées sur un montant seuil. L'approche privilégiée actuellement en vigueur repose sur un contrôle mis en œuvre à l'échelle de l'Organisation, qui veille à ce que les projets produisent des résultats concrets au moyen d'une méthode de gestion axée sur les résultats.	
40.	Afin de renforcer l'efficacité du suivi du Réseau d'appui au programme de terrain et de garantir une action corrective 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; b) la disposition selon laquelle le projet doit rester dans l'état constaté pendant 30 jours puisse être également revue; c) tous les projets, sauf ceux pour lesquels la dernière tranche de fonds doit être reçue après leur achèvement, puissent être signalés afin	2023	OSP/PSS/CSF	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». 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 différentiations renforcent l'efficacité de l'examen des projets et permettent à la direction de cibler son attention en fonction des risques. 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.	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	qu'une action prioritaire soit menée dès que les dépenses dépassent 80 pour cent des fonds perçus. (Paragraphe 299)				
41.	La FAO pourrait envisager de mettre en place un mécanisme de suivi renforcé pour réduire le délai entre la date d'approbation et le début effectif des projets. (Paragraphe 302)	2023	PSS	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes. La FAO a mis en place un nouveau cadre comprenant des rôles et des responsabilités bien définis, destiné à la phase de lancement et visant à assurer une planification efficace de la mise en œuvre des projets. Dans le cadre de cette initiative, et en réponse à une recommandation issue de l'audit interne, la FAO a institué la fonction de gestionnaire de projet, qui consiste à superviser la planification et l'exécution du projet au jour le jour. En outre, dans le cadre des efforts déployés par la FAO pour améliorer le suivi des projets, un groupe d'experts a été spécialement mis en place pour établir la version définitive d'un cadre de suivi des projets et portefeuilles de l'Organisation adapté aux objectifs ainsi que des outils associés. Il s'agira notamment d'établir un mécanisme de suivi au sein du système d'information sur la gestion des projets de la FAO, de manière à faciliter le suivi des principales tâches de gestion de projet, telles que le contrôle du respect des échéances et l'identification des retards, y compris le délai écoulé entre l'approbation du projet et la première dépense.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
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 l'Organisation d'assurer un meilleur suivi de l'exécution des projets. (Paragraphe 309)	2023	OSP/PSS	Cette recommandation est prise en compte dans le contexte de l'évaluation de l'état de préparation de la FAO, qui éclairera la conception de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation au sens large.	En cours de mise en œuvre
44.	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. b) Analyser et signaler régulièrement les principales raisons des retards. 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.	2023	OSP/ PSS/CSF	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes. Le Réseau d'appui au programme de terrain (FPSN) surveille le respect des délais de clôture opérationnelle et financière de tous les projets à l'échelle de l'Organisation et émet des alertes en cas de retard. PSS gère une base de données qui suit l'évolution des conditions FPSN des projets, et dans laquelle les responsables du budget inscrivent leurs commentaires concernant les problèmes existants et les mesures qui peuvent permettre de les résoudre. Ces données sont analysées et communiquées aux responsables du budget et à la Direction dans des rapports périodiques. La fonction «Rapports avancés» du système d'information sur la gestion des projets de la FAO permet aux points de contact au siège et à la Direction de suivre l'évolution des conditions FPSN, notamment celles relatives aux clôtures opérationnelles et financières. Qui plus est, les données détaillées du FPSN ont été intégrées dans le SIIG, ce qui a	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	(Paragraphe 313)			permis d'améliorer le tableau de bord pour le suivi à l'échelle de l'Organisation et les fonctionnalités d'analyse. Il ne reste plus qu'une étape à franchir: intégrer l'état d'avancement de la clôture financière des projets dans la fonction de recherche et le tableau de bord du SIIG.	
45.	La FAO pourrait: a) renforcer le suivi de l'état d'avancement de la présentation des rapports intérimaires afin de s'assurer que les projets progressent comme prévu; b) veiller à ce que le chargement des rapports intérimaires dans le nouveau système de planification des ressources, PROMYS, soit obligatoire; 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. Un cadre de suivi pourrait être institué par la Direction de l'Organisation pour effectuer	2023	PSS/OSP	Ces recommandations sont prises en compte dans le contexte de l'évaluation de l'état de préparation de la FAO, qui éclairera la conception de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation au sens large. Le module FPMIS comprend déjà un onglet «rapports» permettant de charger les rapports intérimaires et les rapports de fin de projet dans le système. La FAO est en train de mettre au point un Cadre de suivi des projets et portefeuilles de l'Organisation (PMF).	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	un examen périodique de l'avancement des projets. (Paragraphe 316)				
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	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes. Le Réseau d'appui au programme de terrain (FPSN) surveille de près, pour tous les projets, le respect des délais dans lesquels doivent être réalisées les principales tâches de gestion opérationnelles, y compris la présentation des rapports finaux. En outre, les systèmes de planification des ressources existants ont été dotés d'une fonctionnalité qui assure le suivi des rapports finaux des projets, y compris le respect des dates d'échéance fixées dans les accords de financement. Cette fonctionnalité devrait être intégralement mise en œuvre d'ici la fin de 2024.	En cours de mise en œuvre
RECOMMANDATIONS MÉRITANT ATTENTION					
Contrôle de la conformité au siège de la FAO					
Achats					
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	2022	CSLP	Le système de rapprochement à deux voies du GRMS a été institué à l'issue d'une analyse coûts-avantages approfondie. À l'heure où la FAO s'emploie à moderniser l'environnement de planification de ses ressources, y compris le module des achats, changer de système, par exemple passer à un système de rapprochement à trois voies, ne serait pas rentable en l'état actuel, dans la mesure	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	règlement, afin que l'état de l'opération d'achat de services soit reflété de bout en bout dans le système. (Paragraphe 140)			où un tel changement nécessiterait d'acheter des milliers de licences iProcurement, de modifier les flux de travaux et les configurations, y compris les activités de suivi opérationnel, de procéder à des essais multipartites et intersectoriels et de former les utilisateurs finaux dans l'ensemble de l'Organisation à travers le monde. Cependant, à la faveur de l'introduction de systèmes modernisés en nuage, d'autres organisations telles que l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Fonds mondial ont choisi de basculer vers un rapprochement complet à trois voies, mettant à profit les outils fondés sur l'intelligence artificielle pour collecter et analyser automatiquement les résumés d'exécution des services et d'autres documents connexes. Pour ces raisons, on considère que cette recommandation de l'audit n'est pas applicable en l'état, mais on admet qu'il faudra en tenir compte dans le cadre du futur projet de transformation du système de planification des ressources, l'utilisation d'outils innovants pouvant se révéler utile à cet égard.	
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	2022	CSLP	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	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	conformément à la procédure définie. (Paragraphe 141)			liste des rapports que les bureaux décentralisés peuvent utiliser à l'appui du suivi. Depuis 2020, le ratio global demande d'achat/bon de commande a augmenté de 34 pour cent.	
Questions de gestion					
Examen des résultats de l'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 l'initiative régionale. (Paragraphe 213)	2022	RAF	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.	Mise en œuvre
Examen des résultats en matière de planification, de suivi et d'évaluation des projets					
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	2023	OSP	Cette recommandation est prise en compte dans le contexte de l'évaluation de l'état de préparation de la FAO, qui éclairera la conception de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation au sens large.	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	œuvre des mesures à prendre pour donner suite aux observations et recommandations du Bureau de l'évaluation (OED). 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)				

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	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. SSC a élaboré un modèle de déclaration notariée/déclaration sous serment pour aider les membres du personnel à remplir cette obligation.	Mise en œuvre
Questions relatives à la gouvernance					
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 davantage le dispositif de gouvernance de la mobilisation des ressources et d'harmoniser les	2023	PSR/OSP	La Conférence de la FAO, à sa 42e 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 DPP en rapport avec les *quatre améliorations*. À l'issue des travaux approfondis menés conjointement par PSR et OSP, en consultation avec l'ensemble des régions de la FAO et des unités du siège, le nouveau Plan d'action pour la mobilisation de ressources (ReMAP) a été lancé officiellement le 25 mars 2024. Ce plan comprend un	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	activités correspondantes à tous les niveaux de l'Organisation. (Paragraphe 113)			certain nombre de mesures clés pour renforcer la gouvernance et la coordination de la mobilisation des ressources, et faire en sorte que les activités de mobilisation de ressources soient mieux alignées sur le Cadre stratégique de la FAO.	
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: 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; 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	2023	Division de la mobilisation de ressources et des partenariats avec le secteur privé (PSR)	Recommandation acceptée avec les mesures suivantes: a) Le nouveau Plan d'action pour la mobilisation de ressources appréhende le paysage de la mobilisation des ressources de la FAO de façon globale, permettant à l'Organisation d'affiner ses approches afin qu'elles soient alignées sur les réalités régionales et les priorités mondiales. Grâce à ReMap, la FAO pourra améliorer ses activités de mobilisation de ressources et apporter une contribution plus productive et stratégique à la transformation des systèmes agroalimentaires mondiaux. ReMap n'est pas un plan à durée déterminée mais un plan flexible destiné à être mis à jour annuellement, en phase 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. 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 fournir un soutien et des	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	à mieux exploiter les informations sur les résultats et à éliminer les lacunes en matière de responsabilité. (Paragraphe 119)			capacités accrues là où cela est possible, en particulier au niveau des pays. Pour contribuer pleinement au processus de réforme du système des Nations Unies, le nouveau plan ReMAP vise 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 aident tous les bureaux de pays en matière de diffusion et de mobilisation de ressources. 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.	
Examen de la fonction d'évaluation					
23.	Nous avons recommandé que la FAO actualise sa politique d'évaluation pour faire en sorte que les Normes et règles d'évaluation en vigueur et les conditions opérationnelles et initiatives actuelles soient prises	2021	Bureau de l'évaluation (OED)	Un projet de politique a été élaboré sur la base de consultations menées auprès des parties prenantes au siège ainsi que dans les bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays. Il est prévu de présenter ce projet de politique au Comité du Programme en novembre 2024. La version finale de la	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	en compte en vue de renforcer encore davantage l'adhésion à la politique d'évaluation et de mieux préciser les responsabilités correspondantes. (Paragraphe 175)			politique sera présentée au Comité du Programme au printemps 2025.	
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)	2021	OED	Cette question sera examinée à la lumière de la nouvelle politique d'évaluation et des résultats des évaluations en cours (telles que l'examen de la gestion et de l'administration effectué par le Corps commun d'inspection (CCI), l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation et l'évaluation réalisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales), et des garanties de procédure seront proposées pour renforcer l'indépendance de la fonction.	En cours de mise en œuvre
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 ses lignes hiérarchiques et le cadre régissant les relations entre la Direction et la fonction	2021	OED	Ces activités sont en cours d'exécution et alimentent la révision de la politique relative à l'évaluation. Elles entrent dans le champ des discussions menées en réponse aux recommandations précédemment citées (23 et 24). Au 7 juillet 2022, les pouvoirs en matière de recrutement ont été délégués par le Bureau du Directeur général (ODG) à la Directrice de l'évaluation afin qu'il y ait une correspondance avec les pouvoirs du Directeur du Bureau de l'Inspecteur général (OIG). Sont exclus de cette	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	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)			délégation de pouvoirs les postes P-4, P-5 et D-1 financés sur le budget du Programme ordinaire et les postes P-5 et D-1 financés par d'autres fonds.	
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)	2021	OED	La Stratégie d'évaluation de la FAO pour 2023-2025 (document PC 135/3) a été approuvée par le Comité du Programme de la FAO à sa 135e session en mars 2023, et par le Conseil et la Conférence de la FAO en juillet 2023 (document disponible à l'adresse https://www.fao.org/evaluation/highlights/detail/fao-evaluation-strategy-2023-2025/en).	Mise en œuvre
27.	Nous avons recommandé à la FAO d'élaborer un plan stratégique biennal:	2021	OED	OED dispose d'un plan de travail à horizon mobile couvrant une période de quatre ans et rend compte des progrès accomplis à la Conférence tous les deux ans, par le biais du	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	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; 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)			Rapport d'évaluation du Programme. En réponse à cette recommandation, OED a procédé à trois modifications: OED a restructuré le Rapport d'évaluation du Programme, en y incluant des informations financières et y ajoutant une nouvelle section consacrée aux plans du prochain exercice biennal. Le premier rapport remanié a été présenté à la 43e session de la Conférence de la FAO en juillet 2023 (document disponible à l'adresse https://www.fao.org/evaluation/about-us/programme-evaluation-report-2023/en). OED soumet des mises à jour annuelles de son plan de travail au Comité du Programme afin que les principales parties prenantes disposent d'informations plus récentes sur les activités d'évaluation prévues, et rend compte de l'avancement de l'exécution de ce plan de travail sur son site web (https://www.fao.org/3/nn071en/nn071en.pdf). OED a mis en place un système de gestion de projet déroulant plusieurs étapes: réception (étude de l'évaluation potentielle), réunion de lancement (pour commencer l'évaluation), suivi mensuel de l'état d'avancement et rapport de clôture. Cela permet d'assurer un suivi plus étroit des résultats et, ce faisant, d'améliorer le respect des délais et les niveaux de complétude. OED a mis en place un processus d'assurance qualité doté de composantes internes et externes, qui vise l'obtention de résultats de qualité élevée.	
Gestion des risques de fraude					
30.	Nous avons recommandé que la FAO élabore une politique de gestion des risques de fraude	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	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	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)			soit abordée selon une approche plus intégrée dans le cadre général de gestion des risques.	
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Questions financières					
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	CSL/ SSC	La rationalisation et l'automatisation des opérations de facturation figurent dans le programme de travail en matière d'ERP (le plan de travail) et sera achevée dans les délais fixés. On s'efforcera, dans la mesure du possible, d'apporter de petites améliorations en amont du projet ERP, en automatisant ou en rationalisant certaines procédures (voir recommandation 7 ci-dessous).	En cours de mise en œuvre
7.	En outre, nous avons recommandé à la FAO d'élaborer une proposition aboutie visant	Mars 2023	SSC	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	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	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)			projet de transformation de la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation. b) La prime de danger et le supplément pour lieu d'affectation dangereux destinés au personnel recruté localement ont été adoptés et sont entrés en vigueur en janvier 2024. 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. 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. Suite à la mise en œuvre de l'ouverture de session unique, les opérations d'essai des formulaires de demande de paiement automatisés (ePRF) ont démarré. L'objectif est d'appliquer la solution ePRF à titre pilote dans une sélection de bureaux décentralisés d'ici le quatrième trimestre 2024, avant de procéder à son déploiement complet en 2025.	
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	2023	PSR	Le nouveau plan ReMAP recense huit domaines d'intervention clés pouvant contribuer à une utilisation optimale des capacités de la FAO: diversification et engagement stratégiques, optimisation des processus internes, collecte d'informations et partage des connaissances, renforcement des capacités et soutien technique, synergies avec le secteur privé et approches innovantes, adoption par les organismes des Nations Unies d'une approche unifiée, efficacité opérationnelle et	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	l'étayer par des politiques et des pouvoirs officiels 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)			communication, démonstration des résultats et contribution à la production d'impacts. Les différents rôles et responsabilités seront examinés à l'échelle de l'Organisation en accord avec le plan ReMap, et un mécanisme de 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	Compte tenu des directives provisoires en matière de mobilisation des ressources et de tous les ajustements structurels qu'elles pourraient rendre nécessaires, il est 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. En guise de première étape, on a commencé à cartographier la répartition du temps de travail. 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	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				l'Organisation (Bureau de la communication [OCC], Division des partenariats et de la collaboration au sein du système des Nations Unies [PSU], Division de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire [PST], OSP, OER, par exemple).	
Gestion des risques de fraude					
33.	Nous avons recommandé que la FAO veille à: 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; 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)	2023	CSH	a) Un formulaire en ligne de déclaration annuelle a été élaboré comme suite à l'analyse complète du programme de déclaration financière annuelle achevée en février 2022. 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, FRN et P), toutes les sources de financement et tous les lieux dans le monde. 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. 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	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				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	Un plan d'action consolidé de gestion des risques de l'Organisation a été élaboré.	Mise en œuvre

Rapport détaillé 2018					
Recommandation		**Échéance suggérée**	**Unité responsable**	**Réponse de la Direction**	**Observations du Commissaire aux comptes**
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Questions financières					
Centre des services communs (SSC)					
11.	Nous avons recommandé à la FAO d'accélérer la négociation et l'achat d'un outil structuré qui permette à SSC de gérer correctement les demandes de traitement et d'en suivre le parcours et l'état d'avancement avec précision, de façon à assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, de la communication de données et du respect des règles, pour un meilleur soutien apporté à la FAO. (Paragraphe 87)	2019-2020	SSC	La plateforme est maintenant opérationnelle et comprend deux modules: Gestion des services pour SSC et Gestion des incidents pour CSI et les Services des infrastructures (CSLI). La plateforme ServiceNow a été achetée dans le cadre de la proposition du Dispositif pour les dépenses d'équipement (CAPEX) portant sur une plateforme de gestion des services au niveau de l'Organisation, et deux modules ont été mis en œuvre: le module de gestion des services à la clientèle, utilisé par SSC pour la gestion des cas/demandes, et le module de gestion des services informatiques, utilisé par CSI et CSLI pour la gestion des demandes de service et des incidents. Les deux modules ont été déployés intégralement et sont opérationnels.	Mise en œuvre
12	Nous avons recommandé à la FAO 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 SSC ou dans un tableau de bord, leur principale utilité étant de fournir des informations susceptibles	Mars 2023	SSC	SSC 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 SSC. 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.	Mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	d'aider les bureaux de la FAO et SSC 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 l'efficacité des processus. (Paragraphe 91)			SSC 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.	
Questions relatives à la 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 favoriser l'efficience opérationnelle. (Paragraphe 137)	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 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.	En cours de mise en œuvre
24.	Politiques de recrutement 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	2024	CSH	Cela sera effectué par la mise en œuvre de nouvelles lignes directrices en matière de recrutement, aux étapes finales de l'examen. Ces lignes directrices formeront un socle solide, garant de procédures de recrutement transparentes et efficaces, et contribueront à rationaliser et clarifier les processus de	En cours de mise en œuvre

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	ce que l'élaboration des indicateurs de performance clés de son processus de recrutement comprenne des paramètres d'efficience 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)			soutien aux deux principaux indicateurs de performance clés: un délai de recrutement de 120 jours calendaires et la réduction du taux de vacance. Les accords sur le niveau de service et les accords opérationnels seront intégrés dans le processus, au titre du contrôle des performances des responsables des processus.	
26.	Engagement des consultants 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 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)	2023	CSH	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes. Les lignes directrices révisées relatives à l'emploi de personnel hors fonctionnaires ont été établies dans leur version définitive et publiées (voir AC 2024/12). Elles sont assorties de délégations spéciales en matière de pouvoir de décision, notamment sur les interruptions de service, lesquelles sont incluses à l'annexe D de la section 119 du Manuel avec les autres délégations de pouvoir relatives aux ressources humaines.	En cours de mise en œuvre

Rapport détaillé 2017					
Recommandation		**Échéance suggérée**	**Unité responsable**	**Réponse de la Direction**	**Observations du Commissaire aux comptes**
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Questions financières					
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°s 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	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. Le processus de passation devrait être achevé dans le courant de 2024.	En cours de mise en œuvre