



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ FINANCIER

Deux cent deuxième session

Rome, 11-15 novembre 2024

**Réponse de la Direction aux recommandations présentées dans le
rapport détaillé du Commissaire aux comptes pour 2023**

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 document contient les réponses de la Direction aux recommandations communiquées dans le rapport détaillé du Commissaire aux comptes pour 2023.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

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

Projet d'avis

Le Comité:

- **a pris note des réponses de la Direction et des mesures qu'il est proposé de prendre pour donner suite aux recommandations présentées dans le rapport détaillé du Commissaire aux comptes pour 2023;**
- **a encouragé la Direction à continuer de s'attacher à mettre en œuvre les recommandations non encore appliquées.**

Introduction

1. Le tableau ci-après présente les observations formulées par la Direction au sujet des recommandations qui figurent dans le rapport détaillé du Commissaire aux comptes pour 2023.

Rapport détaillé 2023			
Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES			
Vérification des comptes			
Non-provisionnement pour pertes de crédit attendues			
1.	Nous recommandons à la FAO d'élaborer et de mettre en œuvre une méthode complète et objective de constitution de provisions pour pertes de crédit attendues sur les contributions volontaires non acquittées, conformément à la norme IPSAS 41 et en vue de l'application future de la norme IPSAS 47, de façon à présenter ses actifs de manière plus précise dans les états financiers et à renforcer la fiabilité de ses ratios de solvabilité. (Paragraphe 63)	2024	Division des finances (CSF)
			<p>En vue de l'application de la norme IPSAS 41, et au regard en particulier de la modification des obligations liées aux pertes de crédit attendues, la Direction a réalisé et documenté une analyse détaillée de l'ensemble des recettes et autres sommes à recevoir sur une période pluriannuelle, notamment les contributions volontaires, qui représentent la catégorie la plus importante de créances.</p> <p>Les conclusions de la Direction concernant spécifiquement les contributions volontaires sont les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au total, 98 pour cent des contributions volontaires à recevoir <u>facturées</u> ont été entièrement recouvrées sous 30 jours, et les délais plus importants de perception de la part restante ne représentaient pas un risque de crédit, mais s'expliquaient plutôt par un problème de calendrier de recouvrement. • Les créances dues au titre d'accords de contributions volontaires n'ayant pas encore été présentées au donateur ni facturées (95,3 pour cent du montant total en valeur brute des contributions volontaires à recevoir) ne peuvent pas être considérées comme échues ou comme représentant un risque de crédit, étant donné qu'elles ne seront mises en recouvrement qu'une fois qu'elles auront été facturées. Il s'agit là encore d'une question de calendrier de recouvrement et non d'un risque de crédit (cas où un donateur n'honore pas son engagement à payer). <p>La méthode de comptabilisation et de calcul des pertes de crédit attendues repose sur ces conclusions, dans le souci de refléter le plus fidèlement possible la valeur des créances non acquittées et le risque de non-recouvrement. Une fois la transition à la norme IPSAS 47 achevée (prise d'effet le 1^{er} janvier 2026), les critères IPSAS révisés de comptabilisation des recettes auront une incidence importante sur la valeur des produits des contributions volontaires et celle des contributions volontaires à recevoir; la Direction procédera à un nouvel examen et à une révision de la méthode de comptabilisation des pertes de crédit attendues pour se préparer à ces</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				changements. À ce stade de mise en œuvre de la norme, cette recommandation est donc considérée comme prématurée.
QUESTIONS DE GESTION				
Examen des résultats des activités de préparation et de mise en œuvre des interventions d'urgence				
Stratégie de mobilisation de ressources et plan d'action pour le Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19				
2.	Nous recommandons à la FAO de veiller à l'intégration d'une stratégie complète de mobilisation de ressources dans les cadres de programmation par pays (CPP) pour assurer des fonds suffisants aux activités relevant du mandat du Bureau des urgences et de la résilience (OER). <i>(Paragraphe 80)</i>	2024	OER	<p>OER a mis en place des stratégies de mobilisation de ressources pour les activités relevant de sa compétence. Les besoins humanitaires, notamment dans les pays connaissant une crise alimentaire, varient d'une année sur l'autre, et les activités de mobilisation de ressources suivent le Plan de réponse humanitaire coordonné par le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et les groupes sectoriels correspondants.</p> <p>Pour appuyer les activités de mobilisation de ressources, OER publie des notes d'information annuelles pour chaque pays entrant dans son champ de compétence, organise régulièrement des points et des réunions d'information pour les donateurs et aide les bureaux de pays à émettre des appels et des demandes d'assistance en situation d'urgence. Ces outils ont été spécialement conçus pour les donateurs du domaine humanitaire; ils ont normalement une visée à court terme et viennent en complément des stratégies de mobilisation de ressources liées aux CPP.</p> <p>La FAO élabore actuellement des directives à l'échelle de l'Organisation sur l'établissement d'un dispositif normalisé de mobilisation de ressources dans le cadre du CPP. Pour l'heure, le CPP doit comporter un résumé du paysage financier, comme défini dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, accompagné d'une présentation des perspectives de financement de la FAO et des ressources dont elle dispose ainsi que d'une liste des partenaires fournisseurs de ressources potentiels. Le bureau de pays doit également évaluer les possibilités de mobilisation de ressources au niveau national, notamment les ressources mises en commun pour les programmes conjoints, aux fins d'harmonisation des priorités des pays et des objectifs stratégiques de la FAO.</p>
Programme de coopération technique – aide d'urgence				
3.	Nous recommandons à OER de veiller à ce que les partenaires fournisseurs de ressources et un plan de suivi par les pays	2024	OER	OER renforce son approche de manière que les partenaires fournisseurs de ressources potentiels et les engagements énoncés par les pays bénéficiaires en matière de suivi

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	<p>bénéficiaires soient définis de préférence aux stades de la proposition d'aide d'urgence du Programme de coopération technique (PCT) et au stade du rapport final, pour matérialiser pleinement les avantages escomptés.</p> <p><i>(Paragraphe 87)</i></p>			<p>soient définis au stade de la proposition de projet d'urgence du PCT et à celui du rapport final pour maximiser les avantages des projets.</p> <p>Actuellement, une proposition de projet d'urgence du PCT comprend, sous la section relative à la pérennisation, une disposition qui encourage les pays bénéficiaires à allouer des ressources financières dans leurs budgets nationaux pour faire face aux situations d'urgence futures, et réduire ainsi leur dépendance vis-à-vis de l'assistance apportée dans le cadre de projets d'urgence récurrents du PCT.</p> <p>Par ailleurs, il est régulièrement rappelé aux bureaux décentralisés de la FAO qu'ils doivent rechercher d'autres sources de financement, notamment des ressources extrabudgétaires, afin de diversifier leur portefeuille de financements. Cette approche dynamique vise à renforcer la durabilité à long terme et à réduire la dépendance vis-à-vis des fonds d'urgence du PCT.</p>
Examen des résultats de la Division de l'alimentation et de la nutrition (ESN)				
Mobilisation de ressources				
12.	<p>Nous recommandons à la FAO d'élaborer une stratégie complète de mobilisation de ressources, comprenant une matrice mettant en correspondance les partenaires fournisseurs de ressources aux niveaux national, sous-régional et régional avec le Cadre stratégique, les initiatives régionales et les CPP. Nous recommandons à ESN de continuer de faire cadrer les priorités des donateurs avec son mandat en élaborant des projets sur mesure en collaboration avec d'autres bureaux et divisions de la FAO.</p> <p><i>(Paragraphe 135)</i></p>	2024	ESN	<p>La division ESN est consciente de la nécessité d'accroître les activités de mobilisation de ressources, et des risques/difficultés liés à de faibles niveaux de financement. La haute direction de la FAO a souligné qu'il convenait de suivre une approche unique et concertée de mobilisation de ressources; dans ce contexte, l'Organisation a récemment élaboré un Plan d'action pour la mobilisation de ressources, présenté en mars 2024, qui pourrait être un bon point de départ pour des activités plus dynamiques et planifiées dans ce domaine. ESN travaillera avec la Division relations et mobilisation des ressources (PSR) à l'élaboration d'une approche appropriée.</p> <p>ESN indique toutefois que les Vision et stratégie relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition seront actualisées en 2025, et préfère que l'élaboration de l'approche de mobilisation de ressources se fasse en parallèle pour assurer la prise en compte des priorités révisées. Nous recommandons de ce fait de repousser l'échéance suggérée à 2025.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	
Gestion des ressources du Fonds général				
13.	<p>Nous recommandons à ESN d'accroître ses recettes en augmentant la fourniture de services d'appui technique aux projets de grande ampleur. Elle pourra le faire grâce à des activités de sensibilisation ciblées, une amélioration de la communication et un renforcement de la collaboration avec d'autres divisions et les bureaux régionaux.</p> <p><i>(Paragraphe 139)</i></p>	2024	ESN	<p>ESN est déterminée à travailler aux côtés d'autres divisions, bureaux de pays et bureaux régionaux et a entrepris plusieurs activités visant à améliorer la communication et à trouver des possibilités de collaboration sur des projets de grande ampleur. Pour appuyer ces efforts, ESN procède à un examen de ses activités d'«intégration de la nutrition» en vue de déterminer les points forts et les domaines à améliorer, lesquels viendront étayer l'actualisation des Vision et stratégie relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition, et plus précisément les possibilités et processus de renforcement de l'appui à ces actions par l'intermédiaire d'ESN.</p>
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES				
QUESTIONS DE GESTION				
Examen des résultats des activités de préparation et de mise en œuvre des interventions d'urgence				
Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement				
4.	<p>Nous recommandons à la FAO/à OER d'allouer en priorité les fonds au titre de la fenêtre de préparation et d'intervention pour les situations d'urgence de niveau 3, créée dans le cadre de la composante de fonds autorenewable du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement, conformément aux dotations approuvées par le Comité financier à sa 147^e session, afin de renforcer encore les</p>	2024	OER	<p>Le Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement est principalement financé par des contributions volontaires des membres. La fenêtre de préparation et d'intervention pour les situations d'urgence de niveau 3 a été créée pour appuyer: i) les mesures et activités de préparation renforçant la capacité de la FAO de répondre aux urgences à grande échelle et ii) les interventions en cas d'urgence de niveau 3 et la mobilisation rapide de l'Organisation.</p> <p>Les attributions de crédits sont déclenchées par la déclaration d'une crise de niveau 3, et dépendent des ressources disponibles. La FAO s'engage à poursuivre les efforts déployés pour trouver des ressources supplémentaires au titre du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement et communiquer chaque année au Comité financier des informations sur l'utilisation des fonds.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	ressources disponibles pour la préparation aux situations d'urgence et la mise en œuvre des interventions. <i>(Paragraphe 92)</i>			
Aide non liée à l'alimentation et l'agriculture à un projet en Chine				
5.	Nous recommandons à la FAO/à OER de veiller au respect dans ses projets des dispositions du manuel du PCT portant sur les achats d'articles admissibles. <i>(Paragraphe 97)</i>	2024	OER	OER s'engage à veiller au respect des dispositions du manuel du PCT relatives aux achats d'articles admissibles dans l'ensemble des projets d'urgence du PCT. Tous les projets font l'objet d'un examen approfondi et d'une évaluation à plusieurs niveaux, notamment à celui des bureaux décentralisés, d'OER et de la Division d'appui aux projets (PSS), pour veiller au respect non seulement des critères d'achat, mais aussi de l'ensemble des exigences du PCT. Cet examen assure également la cohérence avec le mandat de la FAO.
Cadre MEAL				
6.	Nous recommandons à OER de veiller à ce qu'un plan MEAL (suivi, évaluation, reddition de comptes et apprentissage) soit intégré dans les programmes qui présentent des objectifs et une portée similaires et largement utilisé pour regrouper les outils de suivi, d'évaluation, de reddition de comptes et d'apprentissage au niveau des programmes. <i>(Paragraphe 102)</i>	2024	OER	OER est résolu à intégrer le plan MEAL dans les programmes présentant des objectifs et une portée similaires. Le plan d'action MEAL d'OER, présenté en 2023, contient des indicateurs relatifs aux priorités et des pratiques recommandées pour les interventions d'urgence et de renforcement de la résilience. OER encourage vigoureusement les activités de collecte d'informations, d'analyse et de mise en œuvre liées à ces indicateurs, et appuie les bureaux de pays dans ce cadre. La base de données PAID (Project Activity Information Database) continue d'évoluer, et facilite le nettoyage automatisé des données et l'amélioration des fonctionnalités d'analyse pour répondre aux exigences des systèmes de l'Organisation. La base de données regroupe des informations sur les activités et les produits pour divers projets, secteurs et pays. En mars 2024, OER a publié une approche des programmes d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience. Il s'agit, parallèlement à l'initiative R80M («Reaching 80 million» – Atteindre 80 millions de personnes), d'un document de base sur les priorités d'OER au cours du présent exercice biennal. Il analyse les dernières tendances de l'insécurité alimentaire aiguë et présente l'approche globale et les principaux éléments nécessaires pour que les programmes d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience élaborés par la FAO au niveau des pays

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				proposent une compréhension commune et un cadre pour la conception des programmes par pays.
Mesures prises à la suite des recommandations formulées par OIG				
7.	Nous recommandons à OER d'élaborer et de mettre en œuvre un système pour produire des données descriptives essentielles sur le type, l'étendue, la nature et l'utilité de l'assistance apportée par OER aux bureaux de pays et fournir une ventilation de l'objectif de l'Organisation en matière d'aide d'urgence et d'assistance pour le renforcement de la résilience par région/sous-région/pays. <i>(Paragraphe 108)</i>	2024	OER	OER s'engage à élaborer et mettre en œuvre un système pour réunir des données descriptives essentielles sur le type, l'étendue, la nature et l'utilité de l'assistance qu'il apporte aux bureaux de pays. Par l'intermédiaire de l'initiative R80M, OER aide un certain nombre de pays cibles à définir leurs objectifs en matière de communication et de mobilisation de ressources pour les deux années à venir. Les bureaux de pays définissent les domaines prioritaires en matière d'appui, lesquels sont décrits dans les plans de l'initiative R80M au niveau des pays. OER suivra l'appui prêté aux bureaux de pays, ainsi que les progrès accomplis par ceux-ci au regard de l'aide à apporter aux populations touchées. Les pays cibles pouvant ne présenter qu'une vue partielle de l'ensemble des activités de l'Organisation, OER utilise la base de données PAID (Project Activity Information Database) pour suivre les résultats obtenus à l'échelle mondiale s'agissant du nombre de bénéficiaires, à partir des informations communiquées de manière régulière par tous les bureaux de pays participant aux programmes d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience.
Dépenses supérieures aux contributions reçues				
8.	Nous recommandons à la FAO de réagir rapidement lors de l'activation dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) de déclencheurs signalant des dépenses excessives par rapport aux contributions reçues et de prendre des mesures correctives appropriées, notamment de déterminer les raisons expliquant l'absence de réaction malgré les avertissements.	2024	OER	La FAO a mis en place des systèmes d'alerte sur la page principale des projets du système FPMIS pour signaler les dépenses excessives. Ce système comprend une barre d'outils avec un code couleur (dépenses excessives indiquées en rouge), une section consacrée aux données financières directement reliée à l'entrepôt de données, et un lien vers les rapports financiers des responsables du budget dans le Système intégré d'information de gestion. Ces outils permettent de repérer rapidement les dépenses excessives par rapport aux contributions reçues. Pour remédier aux cas de dépassement des crédits, OER continuera de mener régulièrement des examens de l'état de l'ensemble des projets relevant de sa compétence. En cas de dépenses excessives, il sera demandé aux unités opérationnelles et aux bureaux de pays de prendre des mesures correctives.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	(Paragraphe 112)			Tous les bureaux décentralisés ont accès au FPMIS et font régulièrement l'objet de rappels du siège leur indiquant de vérifier l'état de leurs projets et de prendre les mesures appropriées.
Mise en œuvre des projets				
9.	Nous recommandons à la FAO de veiller à ce que tous les documents adéquats soient disponibles avant l'approbation du projet et que l'aide nécessaire dans ce cadre soit apportée aux bureaux de pays ou bureaux régionaux. (Paragraphe 117)	2024	OER	La FAO a mis en place des procédures dans le FPMIS afin de faire approuver l'ensemble des propositions de projet et des documents connexes par l'unité compétente ou le responsable de processus appropriés avant leur saisie dans le système. OER a renforcé l'assistance apportée aux bureaux de pays de sorte que la documentation relative aux projets soit complète. Pour améliorer la préparation, la FAO organisera une formation supplémentaire dans les bureaux de pays et les unités opérationnelles en vue d'assurer la mise à disposition de l'ensemble des documents nécessaires avant l'approbation des projets.
Solde de trésorerie non nul après la clôture financière des projets				
10.	Nous recommandons à OER/à la FAO de veiller à ce que les projets clos du point de vue financier ne présentent pas de solde de trésorerie inutilisé pendant une trop longue période et que des mesures soient prises en vue du remboursement ou de la réallocation des fonds non dépensés. (Paragraphe 121)	2024	OER CSF	La FAO veille à la clôture financière des projets dans les meilleurs délais ainsi qu'au traitement adéquat des soldes de trésorerie non dépensés, conformément aux dispositions en la matière de chaque accord de financement. OER suit les projets d'urgence qui ont été clôturés du point de vue opérationnel et établit des rapports de situation mensuels s'agissant de leur clôture financière. À l'appui de ce processus, OER aide les bureaux de pays à mener à bien toutes les actions nécessaires, telles que l'apurement des engagements et les ajustements budgétaires, pour préparer la clôture financière. Pour accélérer le processus, OER a affecté du personnel supplémentaire pour veiller au remboursement ou à la réallocation rapides des soldes de trésorerie et éviter que les fonds ne soient conservés pendant une longue durée après la clôture des projets.
Anomalies constatées dans les projets lors de l'analyse avec les systèmes informatiques				
11.	Nous recommandons à la FAO/à OER de renforcer le suivi pour assurer la livraison en temps voulu des éléments nécessaires aux projets en mettant en œuvre des contrôles	2024	Bureau de la stratégie, du programme et du budget (OSP)/ FPMIS/	La FAO s'engage à renforcer les mécanismes de suivi pour assurer la livraison en temps voulu des éléments nécessaires aux projets. À cette fin, elle mettra en place des contrôles dans les systèmes et appliquera, le cas échéant, les dommages-intérêts pour retard fixés contractuellement.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	<p>dans les systèmes et en veillant à l'application des dommages-intérêts fixés contractuellement en cas de retard. Nous recommandons un suivi étroit des rapports finaux et des clôtures de projet, au moyen d'échéances clairement définies et de rappels automatiques, pour renforcer la responsabilité et améliorer les résultats.</p> <p><i>(Paragraphe 125)</i></p>		OER	<p>OER continuera de suivre les projets approchant de leur date de fin au moyen de la barre d'outils du Réseau d'appui au programme de terrain, en apportant l'aide nécessaire aux bureaux de pays pour leur permettre d'établir les rapports et de procéder à la clôture opérationnelle en temps voulu.</p> <p>Un rapport d'exécution est établi chaque semaine, et OER tient les bureaux de pays régulièrement informés, en mettant l'accent, en tant que de besoin, sur les mesures à prendre immédiatement. En outre, les rapports finaux et les clôtures de projet font l'objet d'un suivi étroit, au moyen d'échéances clairement définies et de rappels automatiques, pour renforcer la responsabilité et améliorer les résultats.</p>
QUESTIONS DE GESTION				
Examen des résultats de la Division de l'alimentation et de la nutrition (ESN)				
Allocation budgétaire pour le plan de travail				
14.	<p>Nous recommandons à ESN d'allouer un montant fixe aux équipes techniques pour une période initiale d'un trimestre ou d'un semestre une fois que le plan de travail biennal est établi. Les allocations suivantes pourront être ajustées à partir d'un examen de l'exécution et de l'achèvement des tâches.</p> <p><i>(Paragraphe 144)</i></p>	2024	ESN	<p>ESN indique que cette recommandation a été partiellement mise en œuvre en 2024 et le sera intégralement en 2025, avec des procédures bien définies pour évaluer l'exécution et l'achèvement des tâches.</p>
Marqueur de la nutrition utilisé par la FAO				
15.	<p>Nous recommandons à ESN de faire en sorte que les engagements pris par la FAO lors du sommet Nutrition pour la croissance soient tenus, en organisant des formations sur</p>	2024	ESN	<p>Les supports d'utilisation du marqueur sont actuellement examinés et améliorés à partir des recommandations issues de l'évaluation externe; une formation et un plan de déploiement relatifs à l'approche actualisée suivront.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	<p>l'utilisation du marqueur de la nutrition et en analysant l'évaluation d'expert en vue d'apporter l'appui institutionnel nécessaire pour mettre en œuvre les changements recommandés.</p> <p><i>(Paragraphe 149)</i></p>			
Sommet Nutrition pour la croissance				
16.	<p>Nous recommandons à la FAO d'intensifier la mobilisation à l'échelle institutionnelle pour renforcer la visibilité des objectifs Nutrition pour la croissance dans les plans d'action de l'Organisation et d'accélérer le soutien apporté aux bureaux de pays pour obtenir des progrès plus rapides au regard des objectifs en matière de nutrition.</p> <p><i>(Paragraphe 154)</i></p>	2024	ESN	<p>ESN convient que des efforts supplémentaires seront nécessaires pour tenir les engagements pris par la FAO lors du sommet Nutrition pour la croissance. Comme indiqué plus haut, ESN élabore un plan d'action pour les activités d'intégration de la nutrition, à partir d'un examen des points forts actuels et des domaines à améliorer, lesquels seront ensuite pris en compte dans l'actualisation des Vision et stratégie relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition. Il serait plus réaliste de reporter l'échéance pour la mise en œuvre de cette recommandation à 2025.</p>
Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition				
17.	<p>Nous recommandons à la FAO de mettre au point des solutions structurelles et techniques pour remédier au manque de compétences techniques en matière de nutrition dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, en veillant à renforcer les capacités</p>	2024	ESN	<p>Des activités sont en cours, mais ESN indique que, compte tenu de la complexité des problèmes, les lacunes en matière de capacités au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays ne pourront pas être complètement comblées d'ici à la fin de l'année 2024, car le processus prendra du temps.</p> <p>En 2024, ESN a fait revenir une fonctionnaire de rang hiérarchique élevé qui avait été détachée auprès d'une organisation externe et, en collaboration avec le Bureau régional pour l'Afrique, l'a ensuite détachée pour appuyer des actions en matière de nutrition depuis le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est. D'autres activités sont en cours et seront également prises en compte dans l'actualisation des Vision et stratégie relatives aux activités de la FAO en matière de nutrition.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	nécessaires pour appuyer les initiatives dans ce domaine. <i>(Paragraphe 159)</i>			
Renforcement des capacités du personnel				
18.	<p>a) Une analyse des besoins en formation du personnel pourrait être réalisée de manière régulière par le chef de chaque équipe technique, ce qui fournirait une base pour le plan de perfectionnement du personnel qu'ESN présente chaque année à la Division des ressources humaines (CSH).</p> <p>b) Nous recommandons de veiller à une utilisation optimale du budget prévu pour le perfectionnement du personnel d'ESN. <i>(Paragraphe 164)</i></p>	2024	ESN	<p>ESN a entrepris une évaluation des insuffisances de capacités en interne au sein du personnel du cadre organique, et a mis en évidence plusieurs domaines dans lesquels un renforcement des compétences du personnel en place est nécessaire; ces résultats serviront de base pour planifier les allocations de ressources pour la formation et déterminer les postes à pourvoir en priorité lorsqu'ils deviennent vacants (à la suite d'un départ à la retraite, par exemple).</p> <p>S'agissant du personnel des services généraux, ESN a lancé un processus pour définir les domaines dans lesquels un perfectionnement professionnel serait intéressant (à partir d'un examen des données du Système de gestion et d'évaluation de la performance, mais pas uniquement); ces informations seront là aussi utilisées pour déterminer les possibilités de formation.</p>
Gestion des projets dans la division ESN				
19.	<p>Nous recommandons à ESN de concevoir des projets associés à des budgets plus importants et des durées plus longues afin d'obtenir un impact durable en matière de nutrition et de se positionner de manière stratégique auprès de donateurs à long terme grâce à son expertise technique. <i>(Paragraphe 169)</i></p>	2024	ESN	<p>Veillez vous reporter aux réponses précédentes relatives à la mobilisation de ressources (12) et à la collaboration avec d'autres entités de la FAO sur des projets de grande ampleur (13).</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
Planification des projets				
20.	<p>a) Nous recommandons à ESN d'inviter la FAO à modifier le modèle de note conceptuelle pour y intégrer les meilleures pratiques, tout en appliquant ces dernières de manière indépendante.</p> <p>b) Nous recommandons à ESN de négocier avec OSP et PSR pour veiller à l'intégration des objectifs en matière de nutrition dans leurs CPP, à la condition qu'ils fassent appel aux compétences techniques d'ESN dès le stade du concept.</p> <p><i>(Paragraphe 174)</i></p>	2024	ESN/OSP	ESN, avec l'avis d'OSP, de PSR et d'autres unités contributrices pertinentes, et en coordination avec les bureaux régionaux, mettra en place des dispositifs pour améliorer la programmation intégrant l'enjeu nutritionnel au niveau des pays dans le cadre des processus relatifs aux analyses communes de pays et aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Des liens seront établis avec le dispositif d'appui analytique continu pour les analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Ces activités devront se prolonger au-delà de l'exercice 2024-2025, car les analyses communes de pays, plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et CPP sont élaborés par les pays en fonction de leur cycle de programmes.
Plan de mise en œuvre				
21.	<p>Nous recommandons à ESN de veiller à la clôture opérationnelle et financière des projets dans les meilleurs délais, conformément aux directives opérationnelles.</p> <p><i>(Paragraphe 178)</i></p>	2024	ESN	<p>En 2023, ESN a demandé à un membre de son personnel d'entreprendre une série de formations sur la gestion des protocoles d'accord, et de mettre en place un processus d'examen régulier. Cette tâche a été intégralement mise en œuvre.</p> <p>ESN a pourvu les postes restés vacants (en raison de départs à la retraite ou de mutations) de membres importants du personnel assurant un appui et une surveillance des aspects opérationnels, notamment le contrôle et la gestion budgétaire au niveau des divisions ainsi que la clôture opérationnelle et financière. Des procédures améliorées ont été mises en place, et ESN s'attend à partir de maintenant à une clôture plus efficace et plus rapide des projets.</p>
Contribution au fonds fiduciaire du Bureau de l'évaluation (OED)				
22.	<p>Nous recommandons que la contribution au fonds fiduciaire d'OED, d'un montant conforme au taux approuvé,</p>	2024	ESN	<p>Cette recommandation a été pleinement mise en œuvre, et continuera d'être appliquée pour les nouveaux projets.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	soit versée au démarrage des projets par les responsables du budget et qu'un rapport trimestriel soit communiqué à OED. <i>(Paragraphe 182)</i>			
Examen des résultats relatifs aux achats				
Processus de planification et respect des délais				
23.	Nous recommandons à la FAO de veiller au respect du Manuel administratif. Nous recommandons aux Services des contrats et achats (CSLP) d'envisager de publier des directives portant sur le respect des délais de communication des plans d'achats, de mettre en place des contrôles de validation dans SharePoint, et de demander aux responsables du budget d'établir des plans d'achats annuels réalistes pour favoriser une meilleure gestion financière. <i>(Paragraphe 194)</i>	2024	Division des services logistiques (CSL)	Des instructions relatives à la présentation des plans d'achats pour 2024 ont été envoyées à l'ensemble des bureaux et des unités à la mi-décembre 2023, et ont été suivies d'un rappel fin janvier 2024. Le statut de présentation de ces plans a fait l'objet d'un suivi étroit, et des rappels supplémentaires ont été envoyés aux fonctionnaires régionaux chargés des achats au niveau international afin qu'ils fassent un point avec les bureaux de pays qui n'avaient pas respecté l'échéance du 31 janvier 2024. Pour améliorer la précision des données, un champ obligatoire de quantité a été ajouté au modèle de plan d'achats, et une validation par le système a été intégrée pour mettre en évidence les lignes sur lesquelles il manque des informations essentielles et qui nécessitent une action de l'utilisateur. La Direction considère donc cette recommandation comme pleinement mise en œuvre.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
Planification des protocoles d'accord				
24.	Nous recommandons à CSLP de mettre en place des principes directeurs précis pour la planification des protocoles d'accord et de définir clairement les responsabilités en matière de surveillance dans ce domaine. <i>(Paragraphe 199)</i>	2024	CSL	Un document d'orientation relatif à la planification des protocoles d'accord sera élaboré et communiqué aux responsables du budget pour faciliter la planification pour 2025.
Accords à long terme				
25.	Nous recommandons à CSLP de favoriser le recours aux accords à long terme pour la fourniture de biens et de services couramment utilisés afin d'optimiser le processus d'achat tout en respectant les règlements. Nous recommandons à CSLP de concentrer son attention sur les bureaux de la FAO qui n'ont que rarement recours à des accords à long terme. <i>(Paragraphe 204)</i>	2024	CSL	Dans ses bulletins trimestriels, CSLP recommande régulièrement d'utiliser des accords à long terme et souligne l'importance d'établir des accords d'achat et de les relier aux bons de commande. La Direction considère donc cette recommandation comme pleinement mise en œuvre.
Respect des délais de livraison				
26.	Nous recommandons à CSLP de rechercher et de mettre au point des solutions pour remédier aux principales causes à l'origine d'importants retards de livraison de biens ou de services aux unités	2024	CSL	Dans ses bulletins trimestriels, CSLP insiste régulièrement sur l'importance d'actualiser les dates de livraison sur les bons de commande et de veiller à saisir les réceptions en temps voulu. CSLP a également envoyé aux fonctionnaires régionaux chargés des achats au niveau international des rapports sur les livraisons relatives aux bons de commande (comprenant la liste des bons de commande arrivant bientôt à

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	fonctionnelles/projets ou de la communication d'informations inexactes sur ces retards. <i>(Paragraphe 209)</i>			<p>échéance ou échus) aux fins de leur suivi auprès des acheteurs/gestionnaires de contrats.</p> <p>Par ailleurs, deux demandes de modification ont été présentées pour apporter les améliorations suivantes au système:</p> <ul style="list-style-type: none"> - modification des alertes du GRMS s'agissant des dates convenues figurant sur les bons de commande, afin qu'une notification soit envoyée avant celle signalant un dépassement d'échéance, ce qui permettra aux acheteurs/gestionnaires de contrats de prendre les mesures nécessaires avant les dates d'échéance des bons de commande; - ajout au tableau de bord des achats régionaux d'un indicateur de performance clé pour les bons de commande échus afin de faciliter le contrôle au niveau régional. <p>Au vu des mesures ci-dessus, la Direction considère cette recommandation comme pleinement mise en œuvre.</p>
Achats durables				
27.	Nous recommandons à CSLP de: a) prendre des mesures pour mettre progressivement en œuvre les pratiques en matière de durabilité; b) renforcer la collaboration avec les acheteurs et les demandeurs afin d'améliorer l'intégration de la durabilité dans la planification des achats, notamment au siège; et c) définir des lots séparés pour les fournisseurs locaux de petite et moyenne taille, en tant qu'engagement tangible à traduire la politique en actions efficaces et à prendre des mesures et des initiatives concrètes pour aider	2024	CSL	CSLP s'attache à accroître les achats durables. Le champ «Sustainability Consideration» (Prise en compte de la durabilité) du plan d'achats est désormais obligatoire, et le pourcentage de plans intégrant une dimension de durabilité est indiqué sur le tableau de bord des plans d'achats des bureaux décentralisés. Par ailleurs, CSLP étudie la faisabilité pour les demandeurs de préciser la nature des considérations de durabilité lors de la présentation d'une demande d'achat. En outre, la section 502 du Manuel administratif est en cours de révision en vue de clarifier la référence à la création de lots distincts pour les petites et moyennes entreprises (PME).

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	l'ensemble des fournisseurs à proposer des achats durables. (Paragraphe 216)			
Problèmes liés au processus de sélection				
29.	<p>a) Nous recommandons à CSLP d'améliorer les dispositifs de surveillance et de suivi pour veiller à ce que les personnes détentrices des pouvoirs en matière d'achats respectent les dispositions du Manuel administratif et suivent une procédure équitable et transparente.</p> <p>b) Nous recommandons à CSLP de collaborer étroitement avec les demandeurs/responsables du budget de manière qu'ils planifient et lancent les achats dans un délai suffisant avant l'expiration d'un contrat, afin de ne pas avoir à accorder des prolongations évitables.</p> <p>(Paragraphe 243)</p>	2024	CSL	<p>a) La plateforme en ligne du Comité d'achats du siège a été développée et devrait être officiellement déployée au quatrième trimestre 2024. Cet outil propose des flux de travail intégrés qui renforcent les capacités de contrôle et de suivi.</p> <p>b) La Direction a déjà mis en place des dispositifs pour collaborer avec les responsables du budget, à savoir des outils de planification, des réunions régulières, des rappels et des alertes système. La Direction considère donc que cette recommandation a déjà été mise en œuvre.</p>
Contrôles internes relatifs aux achats				
30.	<p>a) Nous recommandons à CSLP de mener des examens périodiques afin de vérifier la bonne application des dispositions de la section du Manuel administratif relative aux achats. En outre, nous lui</p>	2024	Centre des services communs (CSC)/ CSI	<p>a) Cette recommandation est mise en œuvre dans le cadre du projet de séparation des fonctions. L'équipe de ce projet s'emploie à redéfinir les responsabilités attribuées dans le système, au moyen d'une méthode axée sur les processus de gestion, en vue de dissocier les responsabilités qui sont incompatibles, conformément au principe de séparation des fonctions. Ce projet est en cours.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
<p>recommandons de mettre en place un dispositif de validation systémique pour éviter les conflits d'intérêts.</p> <p>b) Nous recommandons à CSLP de collaborer avec la Division de la FAO numérique et de l'agro-informatique (CSI) au cours de l'actualisation du système de planification des ressources afin d'instaurer des vérifications à rebours rigoureuses assorties de contrôles de validation stricts et de droits d'accès sélectifs. Il serait nécessaire de mettre en place des processus efficaces pour faire en sorte que les engagements de dépenses et les décaissements soient réalisés en temps voulu, en prévoyant des alertes système en cas de retard.</p> <p>c) Nous recommandons également à CSLP de renforcer les processus d'assurance-qualité, de former le personnel à la saisie précise des données dans le système de planification des ressources, de revoir et d'améliorer les procédures de gestion des contrats en mettant l'accent sur l'établissement de liens entre</p>			<p>b) CSI travaillera aux côtés de CSLP pour définir la piste de vérification nécessaire et apporter des informations sur les modifications/améliorations technologiques requises pour répondre aux exigences. La mise en œuvre dépendra du résultat de ces travaux et de ce qui pourra être réalisé dans la configuration actuelle compte tenu des exigences qui nécessiteront la mise en place de nouvelles technologies dans le système de planification des ressources.</p> <p>Une amélioration du GRMS devrait être prête à déployer fin septembre 2024; il s'agit d'une validation croisée qui évitera que l'on puisse a) sélectionner de manière injustifiée une base d'attribution de faible valeur pour les protocoles d'accord et b) omettre la note à joindre au dossier et le protocole d'accord signé.</p> <p>c) Dans ses bulletins trimestriels, CSLP insiste régulièrement sur l'importance d'appliquer des dommages-intérêts forfaitaires en cas de retards de livraison notables. Par ailleurs, une demande de modification des notifications du GRMS visant à déclencher l'envoi d'alertes au personnel chargé des achats/aux gestionnaires de contrats 30 jours, 90 jours et 180 jours après la date fixée sur le bon de commande a été soumise; cette modification devrait être mise en œuvre au quatrième trimestre 2024.</p> <p>La Direction indique que toutes les soumissions officielles pour un appel d'offres de la FAO sont par défaut publiques, et font donc office d'études de marché, et que les attributions exceptionnelles sont le résultat d'un appel d'offres. Pour des catégories de produits stratégiques comme les engrais, CSLP procédera à des études de marché en vue de diversifier la base de fournisseurs.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	les dommages-intérêts forfaitaires et l'exécution, et de réaliser des études de marché périodiques pour diversifier le fichier de fournisseurs. <i>(Paragraphe 262)</i>			
CONCLUSIONS DU CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ				
Gestion des placements et des liquidités				
Désignation des gestionnaires chargés des placements				
31.	Nous recommandons à la Direction de la FAO de renforcer le suivi pour accélérer l'entrée en service des nouveaux gestionnaires de fonds. <i>(Paragraphe 266)</i>	2024	CSF	Il est envisagé de recruter dans le Service de la trésorerie un administrateur ou une administratrice (finances) ayant une formation juridique, afin d'aider à l'examen des documents juridiques et de réduire les délais nécessaires aux négociations des conditions spécifiques relatives aux privilèges et immunités de la FAO.
Trésorerie et équivalents de trésorerie, et dérivés de change				
32.	a) Nous recommandons à la FAO de revoir sa politique en matière de placements à long terme afin de définir clairement une répartition stratégique des actifs équilibrée, et d'y intégrer toutes les classes d'actifs pertinentes de façon à faciliter une comparaison complète des résultats. b) Nous recommandons à la FAO de définir précisément, dans chaque portefeuille, le poids relatif des instruments de	2024	CSF	L'étude de la gestion actif-passif a débuté, et les premiers résultats sont attendus au premier trimestre 2025; elle aidera la Sous-Division des opérations de trésorerie et le Comité des placements à définir une politique révisée en matière de placements à long terme. Cette politique comprendra l'ensemble des classes d'actif dans lesquelles la FAO est amenée à investir, les indices de référence, ainsi que les indicateurs de tolérance au risque et de performance au niveau du portefeuille à long terme. Les indications relatives aux soldes de trésorerie et positions en dérivés autorisés au niveau du mandat sont déjà définies au niveau du portefeuille dans les directives établies à l'intention de chaque gestionnaire de placements, tout comme les budgets de risques et les objectifs de rendement, afin de permettre une évaluation appropriée des résultats des gestionnaires.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des dérivés de change afin de fournir des orientations plus claires et d'améliorer le suivi des résultats des gestionnaires de fonds. <i>(Paragraphe 274)</i>			
Contrôle interne				
Mise en œuvre des points de contrôle mentionnés dans le questionnaire sur les contrôles internes				
33.	Nous recommandons à la Direction de surveiller l'application des points de contrôle en prêtant une attention particulière à ceux qui, de manière régulière, ne sont mis en œuvre que partiellement. <i>(Paragraphe 278)</i>	2024	Bureau du Représentant de la FAO au Kenya/ Bureau du Représentant de la FAO au Tchad	La direction du bureau de pays suit les points de contrôle qui sont partiellement mis en œuvre pour vérifier les progrès en vue de leur mise en œuvre intégrale, et s'assurera de celle-ci.
MÉRITE ATTENTION				
Examen des résultats relatifs aux achats				
Équité et transparence du processus d'achat				
28.	Nous recommandons à la Direction d'envisager de publier des indications pour modifier la section correspondante du Manuel administratif de la FAO de manière à augmenter le nombre d'achats réalisés par voie de mise en concurrence. <i>(Paragraphe 223)</i>	2024	CSL	Un formulaire de demande de modification de règle visant à réduire la subjectivité a été soumis à la haute direction pour approbation; il s'agit de supprimer «DP: all other reasons» (Achat direct: toute autre raison) des motifs justifiant la sélection directe de prestataires de services dans le cadre de protocoles d'accord.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
CONCLUSIONS DU CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ			
Contrôle interne			
Remboursements de TVA échus depuis longtemps			
34.	Nous recommandons à la FAO de s'employer à accélérer le recouvrement des remboursements de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) en attente auprès des autorités fiscales concernées. <i>(Paragraphe 282)</i>	2024	CSF
CSF a collaboré avec les bureaux de pays, et continuera de le faire, pour la récupération et la comptabilisation de la TVA, lorsque cela est autorisé. Les délais et les processus de récupération varient toutefois selon les pays. La FAO coopère avec d'autres organismes des Nations Unies dans les pays par l'intermédiaire de l'équipe de pays des Nations Unies pour résoudre les problèmes liés aux montants de TVA dus depuis longtemps. Il s'agit d'un effort permanent qui se poursuivra au-delà de 2024, car la TVA continue d'être facturée dans de nombreux pays, ce qui entraîne la nécessité de présenter des demandes de remboursement.			