



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ FINANCIER

Cent quatre-vingt-huitième session

8-12 novembre 2021

**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.: +3906 5705 4676 – Courriel: Aiman.Hija@fao.org

Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

NG716/f

RÉSUMÉ

- Le présent rapport fait le point sur la suite donnée par le Secrétariat 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 cent quatre-vingt-troisième session (novembre 2020).

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité est invité à examiner le présent 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;**
- **s'est félicité du travail accompli pour classer les recommandations du Commissaire aux comptes et a invité instamment le Secrétariat à poursuivre ses efforts en vue de mettre en œuvre les dernières recommandations encore en suspens.**

Introduction

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

Rapport de vérification des comptes ¹	Nombre total de recommandations	En suspens à la date de présentation du précédent rapport ² (novembre 2020)	Classées depuis la présentation du précédent rapport	En suspens à la date de présentation du présent rapport (novembre 2021)
Rapport détaillé 2014	26	1	1	0
Rapport détaillé 2016	19	1	1	0
Rapport détaillé 2017	29	5	2	3
Rapport détaillé 2018	41	18	10	8
Rapport détaillé 2019 ³	42	42	10	32
Total	157	67	24	43

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

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

4. Outre les **24** recommandations dont il est indiqué plus haut qu'elles ont été classées depuis la date du précédent rapport intérimaire, il y a **7** 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 2019, recommandations 3, 8, 31, 32 et 37; Rapport détaillé 2018, recommandation 40; Rapport détaillé 2017, recommandation 15). Le Commissaire aux comptes validera les observations de la Direction et les mesures prises au sujet de ces recommandations lors de ses vérifications à venir.

¹ Les rapports ne sont pas cités lorsque toutes les recommandations ont déjà été classées (rapports détaillés pour 2012-2013 et 2015).

² FC183/8 pour les rapports détaillés établis pour 2018 et des années antérieures.

³ FC183/3.

Rapport détaillé 2019

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes	
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
Questions financières					
Obligations liées aux avantages du personnel					
2.	Nous avons recommandé à la FAO de veiller au financement régulier de l'assurance-maladie après cessation de service et du Fonds des indemnités de départ et de maximiser le rendement des placements à long terme afin de générer des rendements annuels supérieurs à l'indice de référence en vue de garantir l'équité entre les générations et de pouvoir effectuer le versement des prestations qui seront dues aux participants actifs et inactifs (<i>paragraphe 43</i>).	2021	CSF/CSH	CSF suit le travail des gestionnaires externes afin de veiller à ce qu'ils obtiennent activement des résultats au regard de leur référentiel sur 5-10 ans. Bien que le rendement des investissements ne puisse être garanti, les écarts continus par rapport au référentiel ou le désalignement avec les budgets tenant compte des risques calculés seront signalés au Comité des placements pour examen, afin que cette recommandation soit appliquée strictement. Ce processus a été suivi étroitement s'agissant du gestionnaire du portefeuille d'actions dont le contrat a été résilié en mars 2020 en raison de mauvais résultats persistants par rapport au référentiel.	Mise en œuvre terminée
Programme de coopération technique					
4.	Nous avons recommandé à la FAO de prendre les mesures suivantes: a) intensifier la collaboration dynamique des fonctionnaires techniques et des chargés de programme avec les responsables de la formulation des projets afin que 50 pour cent des projets au moins	2021	PSS	PSS conserve toute sa détermination à cet égard et étudie actuellement tous les moyens d'accélérer les processus d'approbation et d'exécution dans le cadre du PCT. La crise de la covid-19 a quelque peu dilué les résultats des efforts déployés en ce sens, mais la Direction demeure convaincue que les cibles fixées peuvent être atteintes pendant l'exercice biennal	Mise en œuvre terminée

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>soient approuvés au cours de la première année de l'exercice;</p> <p>b) veiller à ce que les représentants de la FAO collaborent avec plus de diligence avec leurs interlocuteurs au sein des gouvernements pour remédier aux retards;</p> <p>c) veiller à ce que le Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique (PSD) et les représentants régionaux suivent de près l'exécution des projets pour faire en sorte que les montants reportés soient entièrement utilisés à la fin de l'année 2021 et que le taux d'exécution du budget approuvé dans le Programme de travail et budget (PTB) 2020-2021 atteigne au moins 40 pour cent durant l'exercice biennal 2020-2021 (<i>paragraphe 58</i>).</p>			<p>en cours, notamment grâce aux mesures de simplification introduites en 2019.</p> <p>La Direction, y compris les directeurs généraux adjoints et tous les sous-directeurs généraux dans les différentes régions, a tenue des réunions de haut niveau en visioconférence sur le PCT en juin et juillet 2020. À cette occasion, elle a examiné l'état des projets dans la filière et des projets approuvés. La situation en matière d'approbation et de dépenses est suivie de près et des engagements supplémentaires seront pris, si nécessaire.</p> <p>Des informations actualisées sur les taux d'approbation et les taux de dépenses du PCT ont été présentées à la cent quatre-vingt-cinquième session du Comité financier, en mars 2021, et ont confirmé qu'au 31 décembre 2020, des projets du PCT d'un montant total de 77,1 millions d'USD avaient été approuvés sur les 135,8 millions de crédits nets ouverts pour 2020-2021, soit un taux d'approbation de 57 pour cent, la programmation complète des crédits étant attendue d'ici à la fin de 2021.</p>	
Centre des services communs					
5.	Nous avons recommandé à la FAO d'examiner sans délai les dispositions relatives à la dotation en personnel et au maintien en fonction de celui-ci afin de régler la question du taux de	2021	CSLC/CSH	Un plan de restructuration/dotation en personnel spécifique pour CSL qui contribuera, en particulier, à maintenir le personnel du CSC en	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
roulement élevé et du risque actuel de voir du personnel chevronné quitter le CSC, et d'achever l'analyse pour faire avancer le processus de réaligement du modèle de dotation en personnel du CSC, processus qui vise à calquer sa structure de classement des postes sur celle des autres organismes du système des Nations Unies à Budapest (<i>paragraphe 66</i>).			poste et prévoira aussi des moyens d'améliorer le taux de maintien en poste est en cours d'examen. Achèvement prévu d'ici à la fin de 2021.	
9. Nous avons recommandé à la FAO [...] de définir une politique claire sur les conditions que le personnel des services généraux (GS) employé en dehors du Siège (Rome) doit remplir pour bénéficier de l'indemnité pour charges de famille indirectes afin que ladite indemnité ne soit accordée qu'aux fonctionnaires qui y ont droit (<i>paragraphe 86</i>).	2021	CSH	CSH a approuvé, en mai 2020, le fait que les conditions que le personnel des services généraux employé en dehors du Siège doit remplir pour bénéficier de l'indemnité pour charges de famille indirectes soient les mêmes que celles énoncées à la section 318 du Manuel pour le personnel du cadre organique (318.5.161). Ces modalités figureront dans les procédures opérationnelles standard du CSC (CSLC) y afférentes. Il convient de noter que certaines grilles salariales locales ne comportent pas d'indemnité pour charges de famille indirectes.	Mise en œuvre terminée
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	2021	CSH	Sur la base des informations rassemblées au sujet des pratiques en vigueur dans d'autres organisations et fonds du système des Nations Unies, notamment au PAM, en ce qui concerne les contributions «en nature» à un revenu pour charges de famille indirectes, des consultations	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	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 (<i>paragraphe 92</i>).			supplémentaires sont en cours, avant qu'il soit mis la dernière main aux directives requises.	
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 activités correspondantes à tous les niveaux de l'Organisation (<i>paragraphe 113</i>).	2021	PSR	<p>La Conférence, à sa quarante-deuxième session, a adopté le Cadre stratégique 2022-2031, lequel guidera les travaux qui débiteront avec le prochain PMT quadriennal (2022-2025), y compris l'élaboration des domaines prioritaires du Programme (DPP). La formulation d'une stratégie révisée de mobilisation des ressources en accord avec le Cadre stratégique est envisagée actuellement comme un élément essentiel de sa mise en œuvre.</p> <p>Les consultations ont déjà débuté entre PSR et l'équipe chargée de l'élaboration du Cadre stratégique afin de définir des stratégies communes.</p> <p>L'offre et le programme de travail de la FAO tiendront compte des priorités et des attentes des partenaires fournisseurs de ressources, ainsi que des besoins au niveau national, et couvriront un large spectre de partenariats, qu'ils soient conclus avec des partenaires fournisseurs de ressources habituels, des partenaires nouveaux, des institutions financières internationales (IFI)</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>ou encore des parties prenantes non étatiques, y compris grâce à la mise en place de nouvelles méthodes de travail.</p> <p>Tel que mentionné dans le rapport du Conseil de la FAO, un nombre important d'initiatives stratégiques ont déjà été introduites par PSR, à compter de 2017, ce qui a abouti à l'adoption, en 2018, d'une approche en matière de développement des activités dans le domaine de la mobilisation de ressources (CL 160/16, page 4, paragraphe 17).</p> <p>Tel qu'indiqué dans le rapport détaillé de vérification des comptes, la stratégie de mobilisation des ressources s'inspire de la Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé, de la stratégie en matière de coopération triangulaire et de coopération Sud-Sud et de l'Initiative Main dans la main.</p> <p>Entre-temps, pour faire face à la crise de la covid-19 et à la contraction de l'économie dans le monde entier, la FAO a élaboré son Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19, complet et global, qui couvre sept grands domaines prioritaires. Ce Programme réclamait 1,3 milliard d'USD d'investissement initial.</p>	
14.	Nous avons recommandé à la FAO d'améliorer le système de gestion de la stratégie de mobilisation des	2021	PSR	Recommandation acceptée. Élaboration en cours de la chaîne de résultats des DPP dans le cadre	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>ressources afin de parvenir à de meilleures synergies et à une coordination renforcée:</p> <p>a) en préparant un plan de travail relatif à la mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation qui énonce les principales activités à exécuter sur la base des résultats prévus et des stratégies actualisées de l'Organisation afin que les responsabilités soient plus clairement établies;</p> <p>b) en assurant une coordination plus étroite avec les bureaux décentralisés afin que les stratégies et plans de travail relatifs à la mobilisation des ressources soient conçus et mis en œuvre par les bureaux dans le cadre des stratégies et plans de travail de l'Organisation, de façon à mieux exploiter les informations sur les résultats et à éliminer les lacunes en matière de responsabilité (<i>paragraphe 119</i>).</p>			<p>des prochaines étapes à franchir pour mettre en œuvre le nouveau Cadre stratégique.</p> <p>a) La nouvelle stratégie de mobilisation des ressources comprendra un plan de travail quadriennal global, dans lequel figureront les contributions prévues, les principales activités, les acteurs responsables, les produits, les résultantes et les indicateurs généraux de réussite. Elle sera en accord avec le système de planification des activités, de suivi et d'établissement de rapports à l'échelle de l'Organisation au titre du PMT/PTB, en particulier l'objectif fonctionnel 8.3, qui concerne la diffusion, et les objectifs qui lui succéderont.</p> <p>Les différents rôles et responsabilités seront examinés à l'échelle de l'Organisation en accord avec la stratégie de 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 capacités accrues là où cela est possible, en particulier au niveau des pays.</p> <p>b) Pour contribuer pleinement au processus de réforme du système des Nations Unies, la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources visera à renforcer ces activités au niveau</p>	

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
			<p>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. La nouvelle génération de CPP de la FAO, découlant du nouveau Plan-cadre, comprendra des cibles de mobilisation des ressources, des plans d'action à évolution continue et des recommandations stratégiques pour une mobilisation efficace des ressources. 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 devrait aider tous les bureaux de pays en matière de diffusion et de mobilisation de ressources.</p> <p>La nécessité d'une diffusion harmonisée a été soulignée dans le cadre d'une récente initiative lancée à l'échelle de l'Organisation pour faire face à la covid-19, au titre de laquelle PSR dirige un appel coordonné sous la gouvernance de M^{me} Beth Bechdol, Directrice générale adjointe, et de l'Économiste en chef: le Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19. Sept grands domaines prioritaires ont été définis en coordination étroite avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays.</p> <p>Le fait de formaliser un mécanisme/une équipe spéciale de coordination en matière de mobilisation des ressources à l'échelle de</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>L'Organisation (y compris au niveau des régions) aidera à déterminer les principales priorités dans ce domaine, conformément aux domaines prioritaires du Programme du Cadre stratégique récemment adopté, à recenser les possibilités et les défis, et à élaborer la réaction de la FAO, en rassemblant les pays, les régions et la communauté internationale aux fins d'une action concertée et d'une mobilisation de ressources harmonisée.</p>	
17.	<p>Nous avons recommandé à la FAO de concevoir un mécanisme de suivi de la mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation accompagné d'outils et de techniques visant à faire en sorte que la mise en œuvre des stratégies et plans de travail correspondants soit systématiquement éclairée par la réalité opérationnelle, et à permettre à l'Organisation de mieux réagir en conséquence (<i>paragraphe 136</i>).</p>	2021	PSR/PSS	<p>Le nouveau système de gestion des données comprendra des informations pertinentes sur les contributions volontaires, y compris le suivi des résultats en matière de mobilisation des ressources aux niveaux du Siège, des régions et des pays.</p> <p>En outre, le nouveau tableau de bord de la mobilisation de ressources, lancé par PSR en décembre 2019 et alimenté par les informations sur les contributions volontaires provenant de FPMIS, est un premier pas dans l'évaluation des résultats obtenus dans le domaine de la mobilisation de ressources et de la prévision des contributions volontaires.</p> <p>Par ailleurs, l'idée d'un pôle/une plateforme de la FAO pour l'appui aux pays est à l'étude. Cette structure constituerait un guichet unique où les bureaux de pays/représentants de la FAO obtiendraient un appui en matière de</p>	Mise en œuvre terminée

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
			<p>programmation (y compris dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies), de mobilisation de ressources et de partenariats, compte tenu du volume important des ressources mobilisées au niveau des pays.</p> <p>Un nouveau tableau de bord de veille économique destiné aux bureaux de pays est en cours de mise en place. Il fournira un ensemble d'indicateurs de performance clés qui permettront d'améliorer le suivi.</p>	
19.	2021	PSS	<p>La Division d'appui aux projets (PSS) assure un suivi hebdomadaire et mensuel du portefeuille de projets financés par des donateurs et de projets du PCT. La Direction de la FAO reçoit les points mensuels, tandis que les fonctionnaires principaux chargés des programmes de terrain et les points de contact des différents départements du Siège sont destinataires des points hebdomadaires. Les projets sont suivis sur un certain nombre d'aspects (faible niveau d'exécution, dépassement des dépenses, rapport final en instance, clôture en instance) et l'équipe surveille les suites données avec les fonctionnaires principaux chargés des programmes de terrain dans les régions et/ou avec les responsables du budget afin de s'assurer qu'un appui est disponible pour traiter les questions épineuses et sensibiliser à la nécessité d'une action rapide en cas de problème. En 2019, le nombre total de projets nécessitant une</p>	Mise en œuvre terminée

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>intervention du responsable du budget a baissé. Les directives opérationnelles sur la clôture des projets dans le cadre du cycle de projets (y compris le calendrier et les étapes concernant les rapports finaux) ont été mises à jour en mai 2020 et sont disponibles dans le Guide administratif de la FAO.</p> <p>PSS, en collaboration avec PSR et OER, a entrepris d'actualiser les instructions relatives aux rapports finaux, notamment des préparatifs qu'il convient d'effectuer avant que les ressources humaines hors fonctionnaires quittent le projet à son terme.</p>	
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 en compte en vue de renforcer encore davantage l'adhésion à la politique d'évaluation et de mieux préciser les responsabilités correspondantes (<i>paragraphe 175</i>).	2021	OED	OED élaborera un projet de politique, qui portera notamment sur des aspects comme la gestion stratégique, l'indépendance structurelle et les évaluations dans les bureaux décentralisés, en consultation avec la Direction, et le présentera aux organes directeurs afin qu'ils l'examinent vers la fin de 2022.	Mise en œuvre en cours
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	2021	OED	Recommandation acceptée. OED tiendra compte de cette recommandation dans sa proposition relative à la nouvelle politique d'évaluation, en	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
résiliation du contrat du Directeur du Bureau de l'évaluation, afin d'instaurer des garanties de procédure qui permettent d'améliorer l'indépendance de cette fonction et de préserver les intérêts de l'Organisation (<i>paragraphe 182</i>).			pleine concertation avec l'organe directeur et la Direction.	
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 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 (<i>paragraphe 189</i>).	2021	OED	Recommandation acceptée. OED tiendra compte de cette recommandation dans sa proposition relative à la nouvelle politique d'évaluation, en pleine concertation avec l'organe directeur et la Direction. Il est utile de maintenir des liens étroits avec la Direction. Par conséquent, si les doubles lignes hiérarchiques sont conservées, leur définition doit être claire et précise. Bien qu'OED souscrive sans réserve aux recommandations visant à le rendre indépendant d'un point de vue structurel, il prévoit de proposer un mécanisme qui lui permettrait de rendre pleinement compte de l'utilisation de ses ressources, y compris s'agissant des résultats, du recrutement de membres du personnel et de consultants, et d'autres aspects opérationnels. Ce mécanisme pourrait prendre la forme d'un rapport biennal qui serait présenté à l'organe directeur et/ou à la Direction.	Mise en œuvre en cours
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	2021	OED	OED est globalement favorable aux recommandations 26 et 27, qui portent sur la gestion de la stratégie.	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>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 (<i>paragraphe 195</i>).</p>			<p>OED propose d'élaborer séparément un plan stratégique biennal à partir des éléments qui figurent dans le rapport du Commissaire aux comptes.</p> <p>Dans le même temps, il maintiendra le plan indicatif à évolution continue car il ne s'agit pas d'un instrument de planification biennale mais d'un plan chenille sur trois ans dont la finalité principale est de recueillir les observations du Comité du Programme au sujet des évaluations qu'il examinera à plus long échéance.</p>	
<p>27. Nous avons recommandé à la FAO d'élaborer un plan stratégique biennal:</p> <p>a) en fournissant des informations plus claires et plus détaillées sur les activités d'évaluation prévues, y compris les évaluations concernant des projets ou des programmes en particulier, les ressources financières et leur utilisation aux fins de l'exécution de la fonction d'évaluation, ce qui permettra d'améliorer la transparence et l'utilité des informations;</p> <p>b) en établissant un protocole plus efficace pour le suivi de ses résultats en matière de respect des calendriers de publication et de complétude des rapports, y compris les documents de</p>	2021	OED	Voir les observations de la Direction relatives à la recommandation 26, ci-dessus.	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	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 (<i>paragraphe 200</i>).				
Gestion des risques de fraude					
30.	Nous avons recommandé que la FAO élabore une politique de gestion des risques de fraude fondée sur les pratiques optimales qui englobe toutes les politiques connexes, y compris sa politique de lutte contre la fraude et les autres pratiques irrégulières, afin de gérer ses points de vulnérabilité de manière plus ciblée et plus exhaustive (<i>paragraphe 221</i>).	2021	OSP	OSP travaillera à l'élaboration d'un cadre global de politique générale relatif à la gestion des risques de fraude qui englobera tous les éléments essentiels et les politiques connexes, de sorte que la gestion des points de vulnérabilité soit abordée selon une approche plus intégrée. Ces travaux seront réalisés en collaboration avec les principales parties prenantes, notamment OIG, CSH, LEG, ETH et d'autres unités pertinentes.	Mise en œuvre en cours
31.	Nous avons recommandé que la FAO facilite la formulation du code de déontologie visant à matérialiser et à regrouper les attentes à l'égard du personnel en matière de déontologie (<i>paragraphe 225</i>).	2021	ETH	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes Code de conduite éthique publié en juillet 2021.	Mise en œuvre en cours
32.	Nous recommandons à la FAO de: a) fournir, aux fins de la mise à jour prochaine du registre des risques de fraude et de l'évaluation des risques de fraude, des indications plus complètes	2021	OSP	Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes Les orientations ont été révisées en vue du lancement de l'initiative sur les plans de	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>en matière d'évaluation des risques de fraude sur la base de l'approche actuelle, en mettant au point des procédures et des outils d'évaluation qui permettent d'établir un panorama de ces risques à l'échelle de l'Organisation, de rendre le registre des risques plus efficace, et d'améliorer les déclarations relatives aux risques de fraude et les mesures d'atténuation;</p> <p>b) réaliser une évaluation plus formelle des risques de fraude à l'échelle de l'Organisation, qui étayera un panorama ou un catalogue complet des risques et permettra d'appliquer une approche descendante pour évaluer ces risques (<i>paragraphe 230</i>).</p>			<p>prévention de la fraude (PPF) pour 2021, sur la base des enseignements tirés et des recommandations du Commissaire aux comptes.</p> <p>Le registre interne des risques de fraude a également été actualisé dans le contexte des PPF 2021, à partir d'un examen approfondi des PPF 2020 et des constatations annuelles d'OIG, et en collaboration avec OIG et les unités responsables, de sorte que tous les nouveaux risques y soient inclus. Il a également été reformulé afin d'être plus simple d'utilisation et plus clair, en vue de faciliter l'élaboration de plans efficaces de prévention de la fraude.</p>	
36.	2021	OIG	<p>Toutes les plaintes pour fraude et les allégations de fraude doivent être adressées à OIG par les voies officielles que la FAO a établies. L'accent a été remis récemment sur ce point au moment de la publication de la version révisée de la Charte du Bureau de l'Inspecteur général et des Directives en matière d'enquêtes. La publication du guide <i>Trouver le bon interlocuteur</i>, qui clarifie le rôle des différents bureaux, y compris l'obligation pour les responsables et le reste du personnel de signaler toute fraude à OIG, a permis de rationaliser encore le processus. OIG</p>	Mise en œuvre terminée

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
			considère que cette recommandation a été mise en œuvre.	
37. Nous avons recommandé que la FAO élabore et applique une stratégie définitive qui permette de gérer la charge de travail grandissante d'OIG en matière d'enquêtes et de résoudre ses difficultés opérationnelles afin d'améliorer l'efficacité du traitement des affaires de fraude et de corruption (<i>paragraphe 253</i>).	2021	OIG	<p>Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes</p> <p>La nouvelle Charte d'OIG reflète la responsabilité qui incombe au Directeur général de fournir à OIG des ressources suffisantes, prévoit qu'une partie des dépenses relatives aux activités d'OIG soit couverte par des ressources extrabudgétaires et confie au Comité consultatif de contrôle de la FAO un rôle de conseil pour ce qui est de déterminer si les ressources dont dispose OIG sont suffisantes.</p> <p>OIG a proposé à la Direction un référentiel de financement, basé sur un pourcentage du budget global de la FAO, qui fournirait à OIG les ressources nécessaires pour assumer sa charge de travail et rendre l'exécution de son mandat durable à long terme.</p> <p>À la suite de la création d'un poste supplémentaire d'enquêteur de classe P-4 en 2020, le Directeur général a approuvé des fonds supplémentaires en ce qui concerne les ressources humaines hors fonctionnaires pour 2021, ce qui permettra à OIG d'engager, entre autres, des enquêteurs consultants pour participer au traitement des plaintes, de plus en plus nombreuses. Pour 2022-2023, OIG recevra</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				des fonds supplémentaires pour l'exercice biennal, qui permettront de créer deux nouveaux postes d'enquêteur de classe P-3, ainsi que 0,5 million d'USD supplémentaire pour les ressources humaines hors fonctionnaires. La Direction a de nouveau assuré à OIG que les besoins de financement continueraient d'être suivis pendant la mise en œuvre du cycle 2022-2023. Par conséquent, OIG portera toute insuffisance à la connaissance de la Direction. OIG considère que cette recommandation a été mise en œuvre.	
Environnement de contrôle des bureaux décentralisés					
41.	Nous avons recommandé que la FAO continue à mettre en place des solutions stratégiques permettant de renforcer la surveillance et la supervision des processus et des décisions critiques, de sorte que le fonctionnement de l'Organisation soit efficient et efficace, et afin d'asseoir plus fermement la certification donnée par les directeurs des bureaux décentralisés quant à l'état de leur environnement de contrôle (<i>paragraphe 299</i>).	2021	DDCT/unités responsables	Pendant la période 2020-2021, la FAO a continué à renforcer l'environnement général des contrôles internes, y compris les contrôles de supervision/suivi concernant les processus critiques (achats, financement, actifs, ressources humaines et voyages). Exemples de mesures/domaines essentiels: <i>Réorganisation/Adaptation interne</i> (unités du Siège/bureaux décentralisés) aux fins d'une surveillance/d'un appui amélioré, par exemple: i) <i>achats</i> – CSLP: assure le suivi/veille à ce que les bureaux dont la délégation de pouvoir est accrue remplissent leurs obligations en matière de formation/séparation des tâches; appui localisé au moyen d'un réseau étendu de fonctionnaires internationaux chargés des	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
			<p>achats (dont un pour chaque bureau régional); ii) «niveau 3»/pays bénéficiant d'un appui renforcé – mise en place d'une équipe d'appui au respect des règles au sein d'OER (octobre 2020); iii) réorganisation des bureaux régionaux (d'ici à décembre 2022)/transformation des bureaux de pays en deux phases: mesures d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité (2021-2022) et changements relatifs aux politiques et à la structure (2023-2024).</p> <p><i>Amélioration des procédures/orientations internes</i> – par exemple: i) mesures visant à renforcer l'efficacité, l'efficacité et la transparence du processus de sélection des titulaires d'un accord de services personnels/fonctionnaires recrutés sur le plan national; ii) adoption d'un modèle standard de planification des achats; iii) initiative en cours destinée à améliorer la gestion de la séparation des tâches au moyen d'un logiciel spécial (Fastpath, d'ici à décembre 2021).</p> <p><i>Renforcement des systèmes/outils de suivi</i> – par exemple, i) utilisation améliorée des tableaux de bord/rapports (notamment pour les transferts électroniques de fonds, les évaluations des risques financiers au niveau des pays, les voyages, les formations obligatoires); ii) création d'un système intégré de suivi pour la surveillance des bureaux</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>décentralisés (en cours) et pour la gestion des inventaires (en cours, d'ici à 2022).</p> <p><i>Renforcement des capacités/compétences dans les bureaux décentralisés, éléments essentiels pour assurer les fonctions cruciales/donner accès aux systèmes – grâce à des modules de formation en ligne, des apprentissages en ligne et de formations en visioconférence (dans les domaines des achats, des actifs, du financement, de l'enregistrement des fournisseurs et des voyages).</i></p> <p><i>Certains bureaux régionaux ont dirigé des initiatives pour faire en sorte que les lacunes systémiques en matière de contrôle soient comblées/suivies (par exemple, suite donnée aux vérifications, création d'un réseau de contrôle interne et nomination de points de contact chargés du respect des règles, dans les bureaux régionaux/au Siège, afin d'offrir une plateforme de dialogue pour traiter les questions cruciales concernant le contrôle/renforcer la surveillance).</i></p>	
42.	Nous avons recommandé à la FAO de recalibrer sa stratégie de lutte contre la fraude et le plan d'action y afférent, de sorte qu'ils soient davantage axés sur le traitement du nombre croissant d'affaires de fraude reposant sur la collusion avec des membres du	2021	OSP/DDCT/ CSH	La FAO accepte cette recommandation et continuera, dans le cadre global de la stratégie de lutte contre la fraude et du plan d'action y afférent, de renforcer l'élaboration et la mise en œuvre des plans de prévention de la fraude fondés sur l'analyse des risques, d'améliorer la supervision et le suivi des mesures prises pour	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	personnel de la FAO et afin de confier aux responsables d'unité un rôle plus strict pour ce qui est de déceler et de prévenir la fraude au sein de leur unité/bureau. L'objectif général est que l'Organisation puisse gérer notamment les risques pour sa réputation qui découlent de l'augmentation actuelle du nombre de cas de fraude (<i>paragraphe 309</i>).			éliminer les points faibles repérés au niveau des contrôles (conception/application) et de renforcer le rôle des chefs d'unité et du personnel dans la prévention et la détection de la fraude, au moyen des mécanismes de responsabilité existants, de points d'information ciblés et d'une communication plus systématique sur les cas de fraude établis et les mesures disciplinaires prises à cet égard.	
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Paiements anticipés et dépenses					
1.	Nous avons recommandé à la FAO de veiller, par l'intermédiaire de la Division des finances (CSF), à ce que les paiements anticipés et les dépenses qui leur font suite soient comptabilisés conformément aux normes IPSAS et, à cette fin, d'examiner la manière dont la règle des 90 jours est appliquée durant les opérations de clôture, en fin d'année. Il convient en particulier d'appliquer le principe de la comptabilité d'exercice, conformément à IPSAS 1. Nous recommandons aussi d'améliorer les opérations de rapprochement en ce qui concerne les paiements anticipés, de manière que soient respectées les instructions de clôture des comptes concernant	2021	CSF	CSF a entrepris d'améliorer les enregistrements comptables afin de faciliter les contrôles, notamment pour bien respecter le délai de liquidation de 90 jours. Elle réfléchira aussi aux changements à apporter aux procédures de clôture de fin d'année. Il est à noter que la plupart des avances qui avaient été faites pour la Somalie et pour le Soudan du Sud et qui n'étaient pas encore liquidées – situation qui avait suscité la présente recommandation de la part du Commissaire aux comptes – ont depuis fait l'objet des rapprochements voulus et ont été closes.	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
l'enregistrement des justificatifs, pour tous les biens et services reçus au 31 décembre ou avant (<i>paragraphe 35</i>).				
Cadre de programmation par pays				
3. Nous avons recommandé à la FAO de poursuivre [...] une collaboration dynamique avec les Membres, les équipes de pays des Nations Unies et les coordonnateurs résidents afin de formuler conjointement les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, dont les CPP doivent découler de sorte qu'ils soient en place en temps voulu dans tous les pays où la FAO prête un appui. Par ailleurs, nous avons recommandé que l'Organisation, par l'intermédiaire de son unité de formation, élabore/révisé et mette en place un module de formation basé sur les nouvelles directives relatives aux CPP (<i>paragraphe 50</i>).	2021	OSP/CSH	<p>Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes</p> <p>À la suite de la publication des orientations sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et des directives révisées relatives aux CPP, OSP et CSH ont conçu et élaboré un programme d'apprentissage mixte pour aider les bureaux de pays à participer activement à ce nouveau modèle de programmation par pays. Ce programme comprend deux volets principaux: a) une vidéo en ligne dans laquelle est présentée et expliquée la nouvelle manière de formuler les CPP, ainsi que l'importance de nouer des alliances fortes au sein des équipes de pays des Nations Unies, et b) des ateliers en visioconférence sur le thème «Mettre au point une théorie du changement solide, découlant du CPP de la FAO, dans le contexte du Plan-cadre».</p> <p>Les ateliers ont été animés en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies en 2020-2021. Y ont participé 110 collègues de 84 lieux où la FAO est présente et qui jouent un rôle crucial dans la programmation par pays; ils</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				ont ainsi acquis les compétences nécessaires pour prendre part et contribuer plus efficacement à l'élaboration des nouvelles générations de plans-cadres et des CPP qui en seront issus.	
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 (<i>paragraphe 72</i>).	2021	CSLC	<p>L'automatisation des avances opérationnelles et du paiement des heures supplémentaires figure dans le programme de travail en matière de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation⁴ et sera achevée dans les délais fixés. En outre, un système d'automatisation des processus par la robotique a été adopté et un certain nombre de solutions de ce type ont été mises en œuvre au troisième trimestre de 2021; d'autres seront disponibles d'ici à la fin de 2021.</p> <p>Au total, six agents numériques ont été développés en vue de rationaliser le processus de vérification des paiements finaux d'honoraires aux ressources humaines hors fonctionnaires en cas de paiements anticipés non régularisés. Cela a permis d'automatiser des tâches qui étaient auparavant réalisées manuellement, et qui sont désormais confiées à un assistant numérique. Les agents numériques procèdent à diverses vérifications: vérification des paiements anticipés non régularisés, indices/effectifs à ne</p>	Mise en œuvre en cours

⁴ ERP, en anglais.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>pas dépasser et tout point non vérifié sur les comptes provisoires.</p> <p>Sur la base des informations susmentionnées qui ont été collectées, l'agent numérique crée des ébauches de courriels à envoyer aux départements concernés/demandeurs pour les informer de la suspension du paiement des honoraires, en précisant les mesures à prendre pour demander l'exécution des paiements retenus.</p> <p>Une solution d'automatisation des processus par la robotique sera élaborée et mise en œuvre s'agissant des factures, de façon à automatiser certains processus, à réduire le volume des tâches manuelles et à garantir un traitement plus efficient des transactions.</p>	
7.	En outre, nous avons recommandé à la FAO [...] d'élaborer une proposition aboutie visant l'automatisation du processus de facturation en ce qui concerne: a) les avances opérationnelles; b) la prime de danger; et c) le paiement des heures supplémentaires. La proposition devra comprendre, entre autres, un plan concret contenant une liste d'activités assorties des délais correspondants,	2021	CSLC	Il a été procédé à une analyse des avances opérationnelles effectuées à la demande de bureaux en 2019, afin de mieux cerner l'usage qui en est fait. Elle servira de base à l'établissement de procédures et de directives nouvelles. Par ailleurs, un projet de nouveau module rationalisé pour le GRMS a été élaboré. Il pourrait être envisagé de l'utiliser pour automatiser également d'autres opérations de facturation.	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	afin de garantir l'achèvement du projet (<i>paragraphe 73</i>).			<p>L'état d'avancement de la mise en œuvre de cette recommandation est présenté ci-dessous:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avances opérationnelles: Une analyse fonctionnelle a été réalisée afin de permettre de mieux cerner l'utilisation des avances opérationnelles, elle servira de base à l'élaboration de nouvelles procédures et directives. Elle a été communiquée à CSI à des fins de développement technique. - Prime de danger: En cours. L'élaboration sera achevée au troisième trimestre de 2021 au plus tard. - Paiement des heures supplémentaires: Le document de conception sera achevé d'ici à la fin du mois d'août 2021. 	
8.	Nous avons recommandé au CSC de la FAO d'élaborer un plan de travail relatif à la gestion de la qualité de la base de données sur les fournisseurs, dans le cadre du projet de gestion de la qualité des données, qui comprendrait, entre autres, un plan concret contenant une liste d'activités assorties des délais correspondants, afin de garantir l'achèvement du projet (<i>paragraphe 79</i>).	2021	CSLC	<p>Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes</p> <p>Un plan de travail pour la mise en œuvre de la gestion de la qualité des données concernant les fournisseurs a été formulé (mai 2020) et les activités concrètes sont en cours dans le cadre du programme de travail relatif au progiciel de gestion intégré.</p>	Mise en œuvre en cours
11.	Nous avons recommandé à la FAO de réviser [...] les règles sur les justificatifs à fournir à l'appui des	2021	CSLC	Une proposition a été faite à CSH, qui est responsable de la politique, en vue d'évaluer la nécessité de réviser la liste des justificatifs à	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
demandes d'indemnités pour frais d'études afin de les faire coïncider avec les tendances et les évolutions actuelles, notamment les rapports créés par le système électronique pour les inscriptions, la facturation et les paiements, mais d'envisager les contrôles nécessaires pour empêcher la présentation de documents frauduleux afin de mettre en place des modalités d'enseignement plus pratiques et plus souples pour les enfants des membres du personnel (<i>paragraphe 97</i>).			<p>fournir à l'appui des demandes d'indemnités pour frais d'études, en s'appuyant sur les pratiques en vigueur dans d'autres organisations.</p> <p>Une étude des pratiques adoptées par d'autres organisations du système des Nations Unies est en cours.</p> <p>Mise en œuvre prévue pour 2022.</p>	
12. Nous avons recommandé à la FAO [...] de simplifier les procédures d'allocation-logement dans le cadre des prestations de base en examinant s'il convient de maintenir le processus par lequel l'unité chargée des ressources humaines du CSC ne peut accorder d'allocation qu'après approbation du Directeur général adjoint, M. Thomas, auquel l'unité soumet les demandes qu'elle recommande d'approuver. Il serait peut-être plus judicieux de ne solliciter M. Thomas que dans les cas où les conditions requises ne sont pas remplies (<i>paragraphe 102</i>).	2021	CSLC	Cette tâche est désormais déléguée au chef du CSC.	Mise en œuvre terminée.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes	
Questions relatives à la gouvernance					
Examen de la fonction de mobilisation des ressources					
15.	Nous avons recommandé que la FAO, par le biais de PSR et d'OSP, énonce clairement l'objectif de mobilisation des ressources et les paramètres pertinents afin de mieux orienter la définition des attentes et des résultats escomptés (<i>paragraphe 125</i>).	2021	PSR/OSP	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>La nouvelle stratégie de mobilisation des ressources de l'Organisation introduira une définition technique des cibles de mobilisation de ressources, compte tenu du Cadre stratégique et des besoins financiers aux niveaux national, régional et mondial.</p> <p>Il est essentiel de connaître les résultats obtenus par le passé, et d'examiner l'environnement, les possibilités et les priorités programmatiques en matière de mobilisation de ressources pour formuler ces cibles. Il est important de souligner que ces cibles seront suivies étroitement et ajustées en fonction du niveau d'ambition choisi, des besoins et de l'évolution du paysage mondial, régional et national. Établir des liens entre les cibles aux échelons national, régional et mondial faciliterait la communication et la coordination sur les priorités et sur les moyens de prêter un appui à l'échelle de l'Organisation. Une bonne connaissance des besoins et des cibles susceptibles d'évoluer seront essentielles pour cibler les efforts de mobilisation de ressources, en particulier au vu de la récession/croissance économique lente imputable à la covid-19 dans de nombreux pays.</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
16.	Nous avons recommandé que la FAO clarifie et harmonise ses procédures et son système de définition des objectifs de mobilisation des ressources à tous les échelons et renforce les activités qui s'y rapportent afin de les aligner sur les besoins de l'Organisation et de donner une impulsion plus efficace et plus stable à la coordination de la mobilisation des ressources, aux décisions et à l'exécution du programme (<i>paragraphe 131</i>).	2021	PSR	Recommandation acceptée. Voir la réponse de la Direction au sujet de la recommandation 15.	Mise en œuvre en cours
18.	Nous avons recommandé à la FAO d'améliorer le cadre de résultats pour la mobilisation des ressources en élaborant des indicateurs de performance pertinents et quantifiables pour chaque résultat escompté afin de veiller à ce que les réalisations soient mesurées par rapport à des paramètres de performance appropriés et d'obtenir des informations plus significatives sur les résultats et une base de décision plus pertinente (<i>paragraphe 142</i>).	2021	PSR	Recommandation acceptée. Élaboration en cours de la chaîne de résultats des DPP dans le cadre des prochaines étapes à franchir pour mettre en œuvre le nouveau Cadre stratégique. La nouvelle stratégie de mobilisation des ressources actualisera le cadre de résultats existant en matière de mobilisation des ressources en fournissant un nouvel ensemble d'indicateurs de performance clés et intégrera ceux-ci dans la planification des activités, le suivi et l'établissement de rapports au titre du PMT/PTB (objectif fonctionnel 8.3).	Mise en œuvre en cours
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	2021	PSR	La nouvelle stratégie de la FAO en matière de mobilisation des ressources doit comprendre un cadre de responsabilité interne, qui énoncera clairement les rôles et responsabilités dans ce	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>ressources plus claire et mieux définie, et de 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 (<i>paragraphe 156</i>).</p>			<p>domaine aux niveaux des pays, des régions et du Siège.</p> <p>Tel qu'indiqué dans la réponse à la recommandation 14, les différents rôles et responsabilités seront examinés à l'échelle de l'Organisation en accord avec la stratégie de mobilisation des ressources, 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.</p>	
<p>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 (<i>paragraphe 162</i>).</p>	2021	PSR	<p>Compte tenu de la stratégie provisoire de mobilisation des ressources et de tous les ajustements structurels qu'elle pourrait rendre nécessaires, il sera envisagé d'examiner les rôles et responsabilités en matière de dotation en personnel, ainsi que les méthodes de travail, afin d'optimiser l'efficacité de la Division. Cette démarche servira de base à l'élaboration de la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources de l'Organisation.</p> <p>PSR dépend d'un financement limité au titre du programme ordinaire, globalement constant depuis une décennie, en dépit du doublement de la charge de travail et des ressources mobilisées. La nouvelle stratégie de mobilisation des ressources devra prévoir de façon réaliste les</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				ressources nécessaires à son exécution. Compte tenu des fonctions cruciales qui sont celles de PSR, elle exposera des possibilités de plaider en faveur de l'octroi d'une partie du recouvrement des coûts, de l'augmentation des fonds affectés aux tâches essentielles à risque ou de l'adoption de modèles de partage des coûts avec d'autres unités, et maximisera les travaux et les relations avec les fonctions d'appui dans l'ensemble de l'Organisation (OCC, PSU, PST, OSP, OER, par exemple).	
22.	Nous avons recommandé que la FAO collabore étroitement avec OSP pour veiller à ce que son processus de gestion des risques liés à la mobilisation des ressources soit plus formel et mieux étayé par des documents, compte tenu des exigences normatives en vigueur, de sorte que les risques soient recensés et évalués de manière optimale afin de faire progresser son niveau de maturité en matière de gestion des risques et d'optimiser la valeur attendue (<i>paragraphe 170</i>).	2021	PSR/OSP	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Au titre de la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources de l'Organisation, il sera crucial de procéder à un examen des risques et de la gestion des risques, en particulier dans le contexte de la covid-19.</p> <p>Actuellement, dans le cadre du recensement annuel des risques de l'Organisation, PSR a mis au point un registre des risques qui énumère les principaux risques perçus par la Division, les mesures d'atténuation, les personnes chargées d'atténuer les risques et les délais fixés pour la réalisation des cibles. Ces éléments serviront de base à l'élaboration de la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources de l'Organisation. PSR travaillera en étroite collaboration avec OSP</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				aux fins de l'analyse des risques et de la gestion des risques.	
Examen de la fonction d'évaluation					
28.	Nous avons recommandé que la FAO veille à ce que la politique proposée par OED pour renforcer sa fonction d'évaluation décentralisée aux niveaux national et régional et son exécution soit appuyée par un plan de travail opérationnel efficace comprenant des calendriers réalistes, les garanties nécessaires et un soutien institutionnel situé dans un contexte de mise en œuvre bien défini afin d'augmenter ses chances de succès et de créer le changement nécessaire (paragraphe 207).	2021	OED	Recommandation acceptée. En accord avec le plan actuel concernant ces évaluations. Un plan d'action sera élaboré en consultation avec la Direction, en particulier avec la direction de haut niveau sur le terrain.	Mise en œuvre en cours
29.	Nous avons recommandé que la FAO renforce la transparence de l'exécution du budget d'OED en s'appuyant sur des politiques, des processus et une structure plus clairs, spécifiques, concrets et formels concernant l'allocation, l'utilisation, la présentation de rapports et la gestion globale du budget qui lui est alloué au titre du programme ordinaire et du fonds fiduciaire pour l'évaluation afin que la dynamique de la fonction d'évaluation soit en accord avec les	2021	OED	Recommandation acceptée. Elle sera mise en œuvre au moyen du plan stratégique biennal et du rapport de responsabilité. Des politiques plus explicites seront élaborées en ce qui concerne l'utilisation du budget relevant du programme ordinaire et du fonds fiduciaire. Dans ce contexte, OED entend étudier comment chaque activité d'évaluation est financée, étant donné que les programmes de terrain de la FAO sont financés à la fois par le budget ordinaire et des contributions volontaires. Il existe aussi un autre facteur à prendre en compte, à savoir la demande accrue de cohérence à l'échelle du système et	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	principes de l'Organisation en matière de responsabilité et de contrôle interne, et contribue à l'examen du budget (<i>paragraphe 215</i>).			d'activités conjointes entre les organismes des Nations Unies, ainsi que la nécessité d'améliorer la responsabilité vis-à-vis des résultats au niveau des pays, ce qui contribuerait au mécanisme de responsabilité à l'échelle du système des Nations Unies.	
Gestion des risques de fraude					
33.	<p>Nous avons recommandé que la FAO veille à:</p> <p>a) fournir un soutien politique aux déclarations annuelles de l'ensemble du personnel pour faire en sorte que les déclarations soient mises à jour et que les modifications apportées aux informations pertinentes soient communiquées, ce qui permettrait d'assurer un suivi plus efficace et de mieux définir les responsabilités;</p> <p>b) élaborer une politique et une procédure qui intègrent la vérification des références dans la procédure de recrutement pour tous les postes, quels que soient la source de financement, la nature et le lieu, afin d'accroître l'effet dissuasif du processus de recrutement s'agissant de la fraude (<i>paragraphe 235</i>).</p>	2021	ETH	Un formulaire de déclaration en ligne a été mis au point et sera examiné dans le cadre d'une analyse complète du programme de déclaration financière annuelle qui devrait s'achever d'ici à la fin de 2021.	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
34. Nous avons recommandé que la FAO élabore une stratégie pour veiller à ce que les responsabilités du personnel en matière de prévention et de détection de la fraude soient examinées lors des processus d'examen et d'évaluation du PEMS afin de renforcer la politique de tolérance zéro de l'Organisation en matière de fraude (<i>paragraphe 239</i>).	2021	CSH/ETH	Les responsabilités du personnel en matière de prévention et de détection de la fraude ont été intégrées aux informations sur la gestion des résultats destinées au personnel et aux cadres de direction depuis mai 2019. Les cadres de direction sont tenus d'évoquer ces responsabilités avec les membres du personnel lors de l'entretien d'évaluation à l'issue de leur période probatoire/de l'examen fondé sur le PEMS et des discussions d'évaluation, afin de faire mieux connaître la politique de tolérance zéro de la FAO en matière de fraude. En outre, l'objectif de supervision obligatoire du PEMS a été actualisé et comprend désormais (depuis 2021) un indicateur qui porte sur la création et la préservation d'un environnement de travail inclusif, respectueux et éthique, dans lequel la fraude, le harcèlement, le harcèlement sexuel, la discrimination et l'abus de pouvoir n'ont pas leur place, en veillant à ce que tous les membres du personnel aient connaissance des politiques et en traitant tous les problèmes conformément aux procédures applicables.	Mise en œuvre terminée
35. Nous avons recommandé que la FAO élabore une politique et une procédure sur la conduite de l'entretien de fin d'emploi pour tous les fonctionnaires qui quittent l'Organisation dans le cadre du processus de cessation de service afin de renforcer ses	2021	CSH	Tous les membres du personnel, y compris ceux titulaires d'un contrat court, qui quittent la FAO ont le droit de remplir le questionnaire de fin de contrat dans le cadre de leur procédure de départ. En 2020, la procédure d'entretien en fin de contrat a été révisée, en vue de mieux cerner l'expérience des personnes employées par la	Mise en œuvre terminée

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>mécanismes de prévention et de détection de la fraude et d'améliorer l'apprentissage organisationnel (<i>paragraphe 242</i>).</p>			<p>FAO en matière d'éthique au travail, y compris sur les questions du harcèlement, du harcèlement sexuel, de la discrimination, de l'abus de pouvoir, de la fraude et de la corruption.</p>	
<p>38. Nous avons recommandé que la FAO veille à ce que la révision prévue de ses directives en matière d'enquêtes prenne en compte les procédures relatives aux entretiens avec les témoins et les personnes concernées, la planification des enquêtes, la notification aux plaignants, la structure des rapports d'enquête, le renvoi aux autorités et la protection des biens et de la chaîne de responsabilité, afin de fournir des indications plus complètes aux utilisateurs (<i>paragraphe 257</i>).</p>	2021	OIG	<p>Les Directives de la FAO en matière d'enquêtes, entrées en vigueur en mars 2021, fournissent des indications complètes aux personnes qui participent aux enquêtes. En outre, OIG a parachevé un certain nombre de procédures opérationnelles standard afin d'apporter des éclaircissements supplémentaires et de donner des indications de mise en œuvre à ses enquêteurs en ce qui concerne les différents aspects et étapes du processus d'enquête, y compris ceux mis en évidence par les commissaires aux comptes. OIG considère que cette recommandation a été mise en œuvre.</p>	Mise en œuvre terminée
<p>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 (<i>paragraphe 262</i>).</p>	2021	OSP	<p>Sur la base de l'expérience acquise jusqu'à présent, un processus de suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie, y compris la liste des indicateurs de performance et la méthodologie y afférente, sera formalisé et consigné.</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
Application du cadre de gestion des risques de l'Organisation.				
40. Nous avons recommandé à la FAO d'étayer son étude de la viabilité de la mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation en veillant à ce que les travaux prévus et les principales composantes nécessaires soient achevés selon le calendrier prévu et appuyés par de solides activités de gestion du changement afin d'apporter plus de souplesse à la mise en œuvre et d'augmenter ses chances de réussite (<i>paragraphe 271</i>).	2021	OSP	Recommandation acceptée. La FAO entend procéder étape par étape en suivant l'axe du modèle de maturité afin d'accroître la maturité de la gestion des risques de l'Organisation, plutôt que d'adopter une approche qui repose sur des changements brusques comme stratégie générale de mise en œuvre globale.	Mise en œuvre en cours

Rapport détaillé 2018

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
Questions financières					
Obligations liées aux avantages du personnel					
7.	Nous avons recommandé à la FAO de mettre en place des arrangements spécifiques de financement et de réduction (de maîtrise) des dépenses dans un délai déterminé de façon à assumer ses obligations liées aux avantages du personnel après la cessation de service en respectant les orientations données par les organes directeurs de l'Organisation (<i>paragraphe 69</i>).	2019	CSF/CSH	La Direction continue d'attirer l'attention des organes directeurs sur cette question, y compris par la présentation régulière de documents communiquant des informations actualisées sur le montant des obligations, les solutions permettant de remédier aux déficits de financement, les discussions en cours sur cette question au sein du système des Nations Unies et les actions entreprises pour maîtriser les coûts du plan d'assurance médicale actuel.	Mise en œuvre en cours
Gestion des placements					
8.	Nous avons recommandé à la FAO d'officialiser, de diffuser et de publier sous la forme d'une politique écrite les pratiques actuelles d'achat des services des gestionnaires chargés des placements et du dépositaire. La politique doit comprendre:	2019	CSF	Le Directeur général a approuvé le mandat du nouveau Comité des placements. Le Comité des placements sera chargé de sélectionner les prestataires de services financiers pour les investissements (gestionnaires d'investissements, conseillers en investissements, dépositaires mondiaux) et le processus suivra les étapes ci-dessous: - la Sous-Division des opérations de trésorerie	Mise en œuvre terminée

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>a) les activités détaillées à exécuter à chaque stade de la procédure d'achat – lancement, sélection, approbation et signature des contrats financiers;</p> <p>b) les critères de sélection retenus et les conditions d'admissibilité des gestionnaires chargés des placements et des dépositaires, les mandats et autres conditions jugées appropriées (<i>paragraphe 73</i>).</p>			<p>(CSFT) établit une liste de critères sur lesquels fonder la sélection;</p> <ul style="list-style-type: none"> - CSFT, avec l'aide de son conseiller externe en investissements, dresse une liste de prestataires potentiels (au moyen de sources en accès public), auxquels un appel à propositions est envoyé, passe en revue la longue liste de réponses et présélectionne les candidats qui seront proposés au Comité des placements; - CSFT réalise des visites individuelles de vérification de la conformité auprès des candidats présélectionnés; - les candidats présélectionnés effectuent des présentations à l'intention du Comité des placements; - le Comité des placements prend une décision finale à partir des résultats des visites et des présentations des candidats; - CSFT négocie le contrat définitif avec l'aide du conseiller externe et du Bureau juridique, avant sa signature par le Directeur de la Division des finances. 	
9.	2019	CSF	<p>Le service de la trésorerie de la FAO a communiqué les problèmes de rendement négatif excessif au Comité consultatif pour les placements, lequel s'est dit préoccupé par ce mandat et a suggéré d'y mettre un terme.</p> <p>Avec l'aval du Comité des placements, l'Organisation a cédé ses participations en mars 2020 (pour les marchés émergents comme</p>	Mise en œuvre terminée

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	protégé contre des pertes futures (<i>paragraphe 78</i>).			pour les marchés développés). Elles ont depuis lors été repositionnées, et l'on veillera à ce que le gestionnaire chargé des titres des marchés émergents assure une gestion active.	
Déclaration relative au contrôle interne					
20.	Nous avons recommandé à la FAO de s'attaquer aux difficultés rencontrées par OIG dans son travail d'enquête, en particulier les contraintes de ressources, et d'accorder une égale importance à chaque dépôt de plainte pour fraude et autres manquements et d'établir une stratégie pour qu'une action prompte et efficace s'ensuive, afin de redire haut et fort que l'Organisation est déterminée à combattre la fraude et autres manquements, et de prévenir plus efficacement ces irrégularités, renforçant ainsi l'efficacité de la lutte contre la fraude dans l'Organisation (<i>paragraphe 128</i>).	2019	OSP	Des ressources supplémentaires ont été mises à disposition pour l'exercice biennal 2020-2021 et les besoins seront évalués de sorte que les ressources soient suffisantes et régulières, conformément aux orientations formulées par les organes directeurs.	Mise en œuvre terminée
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Questions financières					
Centre des services communs (CSC)					
11.	Nous avons recommandé à la FAO d'accélérer la négociation et l'achat	2019-2020	CSC	En bonne voie. Un outil de gestion des demandes (ServiceNow) devant permettre au CSC	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>d'un outil structuré qui permette au CSC de gérer correctement les demandes de traitement et d'en suivre le parcours et l'état d'avancement avec précision, de façon à assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, de la communication de données et du respect des règles, pour un meilleur soutien apporté à la FAO (<i>paragraphe 87</i>).</p>			<p>d'automatiser la gestion des cas a été sélectionné. Le Conseil de gestion pour les dépenses d'équipement a approuvé (en mai 2021) une proposition pour la mise en œuvre du nouvel outil. Il s'agit d'un projet global qui concerne l'outil qui sera utilisé pendant la première phase par le CSC et CSI.</p> <p>La phase 1 a débuté et sera achevée en novembre 2021 au plus tard.</p> <p>Au total, le projet prendra environ 18 mois.</p>	
<p>12 Nous avons recommandé à la FAO, par l'intermédiaire du CSC, 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 du CSC ou dans un tableau de bord, leur principale utilité étant de fournir des informations susceptibles d'aider les bureaux de la FAO et le CSC à saisir de façon proactive les possibilités indiquées d'amélioration de la conformité des demandes de service, et de contribuer à l'efficience et à l'efficacité des processus (<i>paragraphe 91</i>).</p>	2019-2020	CSC	<p>L'adoption de la plateforme ServiceNow fournira des outils beaucoup plus puissants en matière de communication d'informations, lesquels permettront d'évaluer la conformité des unités prestataires de services (CSC, CSI, CSLI) au regard de l'accord sur le niveau de service en vigueur. Cette plateforme permettra également de recueillir des renseignements relatifs à la satisfaction des consommateurs, ce qui aboutira à l'élimination des demandes actuelles par courriel et de l'outil existant, ainsi qu'au retrait de l'outil ServiceDesk.</p> <p>Les intégrations avec GRMS prévues à la troisième phase de la mise en œuvre amélioreront la qualité des analyses et des rapports sur les tendances, qui seront facilement communiqués aux clients internes par l'intermédiaire d'un tableau de bord.</p> <p>La troisième phase devrait être exécutée à la fin de l'année 2022, une fois que la mise à niveau</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>technique du progiciel de gestion intégré sera terminée.</p> <p>La conformité est un domaine qui intéresse tous les axes, unités et bureaux décentralisés de la FAO, tandis que les responsables d'activités jouent le rôle de «centres d'excellence» en assurant la supervision et en formulant des orientations dans leurs domaines d'expertise (activités opérationnelles, aspects financiers, gestion des programmes, domaines techniques relevant du mandat de l'Organisation).</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation devrait s'achever par le déploiement de ServiceNow, le 31 décembre 2022 au plus tard.</p>	
13.	En outre, nous avons recommandé à la FAO de partir du rapport relatif au respect des règles établi par le CSC pour intégrer des indicateurs mesurant le taux d'erreur ou de non-respect de ces règles dans l'évaluation de la performance du fonctionnaire responsable/des membres du personnel à l'origine des cas de non-respect, de façon à améliorer leur redevabilité et leur efficacité dans l'exercice de leurs responsabilités (<i>paragraphe 92</i>).	2019-2020	CSC	<p>Le CSC sera en mesure de fournir des rapports sur la satisfaction des consommateurs et la conformité avec les accords sur le niveau de service existants, pour ce qui est des services prêtés tant par lui-même que par d'autres services/divisions (CSI et CSLI) qui opéreront la transition entre les systèmes actuels (demandes par courriel et outil ServiceDesk) et ServiceNow.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation devrait s'achever par le déploiement de ServiceNow, le 31 décembre 2022 au plus tard.</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
Gouvernance					
Gestion des ressources humaines					
21.	<p>Plans opérationnels en matière de ressources humaines</p> <p>Nous avons recommandé à la FAO d'élaborer et de mettre à jour les plans opérationnels de l'Organisation en matière de ressources humaines qui sont repris dans le plan stratégique et le plan d'action formels et concrets couvrant une période donnée, de façon à établir des programmes de travail et des jalons clairs; à corroborer le suivi des travaux exécutés; et à étayer les méthodes, stratégies et réalisations communiquées, améliorant ainsi l'intégrité des informations figurant dans ses rapports (<i>paragraphe 133</i>).</p>	2019-2020	CSH	<p>Le plan d'action stratégique relatif à la gestion des ressources humaines pour la période 2020-2022 a été présenté au Comité financier et au Conseil, qui l'ont approuvé respectivement en novembre et décembre 2020. Le nouveau rapport annuel sur les ressources humaines a été présenté au Comité financier en mars 2021. Il mettait en évidence les progrès accomplis au regard des résultantes et des produits détaillés dans le plan stratégique.</p>	Mise en œuvre terminée
22.	<p>Planification des effectifs</p> <p>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</p>	2019-2020	CSH	<p>Cette action figure sur le plan au titre de la mise en œuvre des recommandations du Corps commun d'inspection (CCI) concernant le processus de planification (dotation en personnel et mobilité, planification des effectifs). La date d'achèvement prévue est le 31 décembre 2021.</p> <p>CSH a mené un premier exercice de schématisation des compétences en juillet-août 2019, avec l'avis d'OSP. Durant le prochain cycle du PTB, CSH et</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
	attendue et à favoriser l'efficacité opérationnelle (<i>paragraphe 137</i>).			<p>OSP consulteront les unités de recrutement du Siège dans le cadre de la coordination de la planification des effectifs, selon une démarche intégrée. Les observations du personnel, les recommandations issues de la vérification par le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) du programme de mobilité du personnel et l'évaluation du cadre de résultats stratégiques réalisée par OED (capacité d'obtenir les résultats stratégiques visés et manques de capacités sur le terrain) seront dûment prises en compte.</p> <p>La restructuration du Siège s'est achevée en 2020. L'examen des bureaux régionaux et la transformation des bureaux de pays sont en cours.</p>	
23.	<p>Mobilité du personnel</p> <p>Nous avons recommandé à la FAO d'améliorer sa politique de mobilité en faisant en sorte que l'objectif stratégique en matière de gestion des ressources humaines et le plan d'action associé soient clairement formulés et permettent une mise en œuvre efficace; en procédant en temps voulu et de façon régulière à des évaluations au moyen des informations communiquées en retour par le personnel; et en renforçant encore sa communication</p>	2019-2020	CSH	<p>Dans son rapport au Conseil (CL 165/11), le Comité financier a encouragé l'élaboration d'initiatives au titre d'un cadre de mobilité plutôt que d'un programme obligatoire. La mobilité du personnel et les objectifs stratégiques qui s'y rapportent seront intégrés dans les politiques et les pratiques, nouvelles ou actualisées, en matière de dotation en personnel et d'avancement de carrière, ainsi que dans de nouvelles initiatives.</p>	Mise en œuvre terminée

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
avec les autres bureaux (<i>paragraphe 144</i>).				
<p>24. Politiques de recrutement</p> <p>Nous avons recommandé à la FAO de renforcer ses politiques existantes de recrutement et de sélection, de concevoir des processus et mécanismes efficaces et de veiller à ce que l'élaboration des indicateurs de performance clés de son processus de recrutement comprenne des paramètres d'efficacité clairs, de façon à permettre une mesure exacte de l'exécution des différentes activités par les responsables des processus et un meilleur suivi des résultats de l'ensemble du processus de recrutement et de sélection (<i>paragraphe 147</i>).</p>	2019-2020	CSH	CSH réalise actuellement un examen des procédures de recrutement et de sélection en vue d'améliorer la transparence et l'efficacité, tout en appuyant des partenariats stratégiques et en répondant aux besoins des bureaux et des divisions tant techniques que non techniques, la date d'achèvement visée étant fixée au 31 décembre.	Mise en œuvre en cours
<p>25. Parité femmes-hommes</p> <p>Nous avons recommandé à la FAO de poursuivre son action afin d'atteindre les objectifs de parité femmes-hommes, notamment en énonçant précisément la cible retenue pour chaque catégorie de postes et en y associant des délais; d'exposer clairement les lignes directrices et les procédures relatives à</p>	2019-2020	CSH	<p>L'Organisation a pleinement conscience qu'il est important qu'elle suive la réalisation de ses objectifs de parité femmes-hommes et rende régulièrement compte des progrès accomplis à chaque niveau de poste au Comité financier et au Conseil.</p> <p>D'après le Plan d'action pour une répartition géographique équitable et pour la parité hommes-femmes au sein du personnel de la FAO, la parité hommes-femmes devrait être atteinte d'ici à 2022</p>	Mise en œuvre terminée

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>la diversité géographique et de les communiquer aux cadres souhaitant recruter pour faire en sorte d'améliorer à la fois la représentation et la transparence; et de faciliter un suivi sans délai des progrès accomplis à cet égard afin d'obtenir de façon efficiente les résultats escomptés (<i>paragraphe 150</i>).</p>			<p>chez les fonctionnaires du cadre organique, et d'ici à 2024 pour les postes de direction.</p> <p>Pour renforcer la responsabilité des dirigeants, un indicateur a été ajouté à l'objectif de supervision dans le cadre du plan de travail 2020 du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) visant à promouvoir la parité femmes-hommes.</p>	
<p>26. Engagement des consultants</p> <p>Nous avons recommandé à la FAO de renforcer sa politique relative à la conclusion et à la reconduction des arrangements d'engagement des consultants et des titulaires 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 (<i>paragraphe 155</i>).</p>	2019-2020	CSH	<p>Des travaux sont en cours pour définir le niveau approprié de délégation de pouvoirs pour les décisions relatives aux interruptions de contrats. Une fois la décision prise, il sera procédé à une révision des documents pertinents afin que le niveau de délégation et les dispositions relatives aux exceptions possibles y soient mentionnés.</p> <p>Cette action figure dans le plan (dotation en personnel et mobilité, ressources humaines hors fonctionnaires) et il est prévu qu'elle soit achevée en octobre 2021 au plus tard.</p> <p>Des directives révisées concernant les consultants (COF.REG) et les prestataires de services (PSA.SBS) sont en cours d'élaboration et seront parachevées d'ici à la fin de 2021.</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes	
Environnement de contrôle des bureaux décentralisés					
Programme de coopération technique (PCT)					
34.	Nous avons recommandé à la FAO de veiller à l'efficacité et à l'efficience globales de l'exécution des projets du PCT en révisant et en améliorant encore sa stratégie de mise en œuvre, en collaborant étroitement avec toutes les parties prenantes aux projets pour réduire les retards et en renforçant les capacités du personnel en matière de formulation du fonctionnement et de la préparation des descriptifs de projet (<i>paragraphe 181</i>).	2019-2020	PSS	<p>En février 2019, la Direction a publié de nouvelles politiques et procédures concernant le PCT avec un format de document de projet simplifié. Les simplifications réduiront sans doute considérablement les délais nécessaires pour répondre aux demandes d'assistance et contribueront à une mise en œuvre efficace. En outre, des approbations rapides au titre d'une allocation biennale entraîneront un acheminement accéléré des ressources. D'autres améliorations sont envisagées dans le prolongement de la vérification du cycle des projets (qui s'est achevée en mai 2020) et des mesures ponctuelles adoptées pour simplifier les procédures et par l'intermédiaire d'une initiative de l'Organisation qui doit aboutir au remplacement du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain.</p> <p>La Direction encourage le développement des capacités du personnel en ce qui concerne le cycle des projets, y compris le PCT, en organisant des ateliers de formation et en actualisant les directives et les outils d'apprentissage en ligne.</p>	Mise en œuvre terminée
Rapports à l'intention des donateurs					
35.	Nous avons recommandé à la FAO de veiller à ce que les rapports dus aux	2019-2020	CSF/PSS	Le cycle des projets comprend les formats de rapports normalisés et décrit la portée et l'objet	Mise en œuvre terminée

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
<p>donateurs soient exacts et fournis dans les délais impartis grâce à une surveillance et une supervision continues; et de faire usage de la fonctionnalité prévue dans FPMIS pour fournir les rapports requis et contrôler l'envoi des rapports intermédiaires et finaux (<i>paragraphe 185</i>).</p>			<p>principal de ces derniers, ainsi que les outils d'assurance qualité disponibles dans FPMIS, et le rapport de fin de projet reprend l'accord relatif au cadre logique, accompagné de feuilles de résultats sur la pertinence, les réalisations, la mise en œuvre et la durabilité.</p> <p>Les formats des rapports finaux pour le PCT et le fonds fiduciaire ont été modifiés en 2018-2019 afin qu'il y soit explicitement fait référence aux objectifs de développement durable (ODD). Le rapport final pour le PCT a également été simplifié et restructuré.</p> <p>Pour améliorer le système de suivi, PSS collaborera étroitement avec OSP, les responsables du budget et les autres parties intéressées pour créer une nouvelle plateforme informatique au sein de la FAO, PROMYS, à partir des enseignements tirés de la version actuelle de FPMIS, afin de pouvoir</p> <p>a) intégrer de nouvelles données pour répondre plus exactement aux nouvelles exigences des partenaires fournisseurs de ressources concernant l'établissement des rapports, et b) recourir à un système de suivi informatisé et à des contrôles plus stricts de la publication des rapports, puis des clôtures de projets. La définition du champ d'application du projet qui doit aboutir au remplacement de FPMIS s'est achevée en juin 2020, et la mise en œuvre commencera lorsqu'une décision aura été prise quant à la marche à suivre. Cependant, l'échéance proposée (2020) ne sera pas respectée</p>	

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>car l'initiative est très complexe et sa mise en œuvre durera au moins deux ans.</p> <p>En 2019 et au début de l'année 2020, PSR a renforcé ses directives internes relatives à l'établissement de rapports ainsi que ses capacités en la matière afin de pouvoir présenter des rapports plus actuels, plus fiables et plus pertinents aux donateurs. Un tout nouvel ensemble de modèles de rapports est en cours d'élaboration, notamment pour les nouveaux instruments de financement.</p> <p>Dans ce contexte, et après une expérience couronnée de succès, les activités de renforcement menées à bien en 2019 se sont poursuivies en 2020 avec des formations et des webinaires destinés à tous les bureaux décentralisés et au Siège de la FAO sur l'établissement de rapports au sein de l'Organisation et les rapports destinés aux donateurs.</p> <p>Par ailleurs, les directives internes resteront un moyen de s'assurer que l'ensemble des descriptifs de projet et accords de financement concernés mentionnent clairement les responsabilités requises, les dates butoir et les coûts d'établissement des rapports, dans des termes normalisés.</p>	
Gestion de trésorerie					
37.	Nous avons recommandé à la FAO de renforcer l'application des contrôles sur les activités liées à la trésorerie en	2019-2020	CSF	Le plan de prévention de la fraude en ligne axé sur le risque destiné aux bureaux décentralisés aide les bureaux de pays à établir et à surveiller l'application	Mise en œuvre terminée

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
surveillant étroitement les soldes de banque ainsi que les avances de liquidités opérationnelles et l'utilisation de la reconstitution des petites caisses opérationnelles, en examinant le niveau autorisé des petites caisses opérationnelles par rapport à leur utilisation mensuelle, et en surveillant celles-ci en permanence pour éviter l'octroi de multiples avances et le défaut de remboursement des avances à la date prévue (<i>paragraphe 193</i>).			de leurs plans de prévention de la fraude. Les petites caisses et les liquidités opérationnelles sont un sous-domaine de risque, ce qui permet aux bureaux de pays d'évaluer eux-mêmes les risques et de définir les mesures à prendre pour les atténuer.	
Gestion des ressources humaines dans les bureaux décentralisés				
39. Nous avons recommandé à la FAO de renforcer les activités de suivi de la tenue des dossiers et de la justification des activités, au moyen de notes détaillant la sélection des consultants et expliquant le choix des PNP par exemple, de façon à assurer l'efficacité et la transparence de la gestion des activités liées aux ressources humaines; et à veiller à l'exhaustivité des informations figurant dans le mandat des ressources humaines hors fonctionnaires, qui constituent la base du suivi et de l'évaluation du travail exécuté (<i>paragraphe 201</i>).	2019-2020	CSH	<p>En janvier 2020, CSH a révisé les directives relatives à l'emploi de personnel recruté sur le plan national, que celui-ci soit engagé dans le cadre d'accords de services personnels (PSA.NAT) ou affecté à des projets (NPP), afin de renforcer l'efficacité et l'efficacité opérationnelles du processus de sélection. Ces directives encouragent fortement une sélection transparente et fondée sur le principe de concurrence/comparaison, et soulignent qu'il est important de fournir et de conserver des documents écrits.</p> <p>En juin 2020, un outil de suivi basé sur des tableaux de bord a été mis à la disposition des bureaux de pays et des bureaux régionaux sur you@fao, ce qui facilite l'application des mesures permettant de</p>	Mise en œuvre terminée

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				veiller à ce que les formations obligatoires soient effectuées.	
Gestion des voyages					
40.	Nous avons recommandé à la FAO de renforcer les contrôles dans la gestion des voyages pour s'assurer de l'observation des politiques et procédures de la FAO dans ce domaine, qui passe par le respect de l'obligation d'établir un plan de voyage trimestriel, le règlement rapide des avances pour frais de voyage et la remise dans les délais des documents postérieurs au voyage, comme la demande de remboursement des frais correspondants et le rapport de fin de mission (<i>paragraphe 205</i>).	2019-2020	CSL	<p>Classement recommandé</p> <p>La modification de la structure organisationnelle a rendu caduc le module d'établissement du plan de voyage trimestriel dans le GRMS. Toute refonte éventuelle se déroulera dans le contexte d'un examen complet des exigences relatives au plan de voyage trimestriel et d'une évaluation de la viabilité d'un futur module de planification trimestrielle des voyages compte tenu des changements survenus dans le secteur des voyages. En raison des conditions de voyage actuelles, de la suspension des voyages professionnels réguliers depuis mars 2020 et de l'évolution rapide des conditions du marché, les méthodes habituelles de planification des voyages ne sont plus adaptées. Alors que les voyages professionnels réguliers devraient rester suspendus encore un certain temps, les plans de voyage trimestriels ne pourront avoir de nouveau cours qu'une fois que le secteur se sera stabilisé.</p> <p>Des tableaux de bord consacrés au suivi ont été mis en place dans le Système intégré de gestion (SIG) dans les domaines des voyages, locaux et internationaux, afin de permettre la surveillance des</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
			<p>dépenses et des activités en la matière. Ces tableaux de bord seront améliorés constamment.</p> <p>La Direction recommande le classement de cette recommandation étant donné que la première partie (plan de voyage trimestriel) est caduque et que la deuxième a été menée à bien.</p>	

Rapport détaillé 2017

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes	
Questions financières					
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Contributions volontaires					
2	Nous avons recommandé à la FAO de procéder à une analyse des provisions et de passer les créances irrécouvrables en pertes, s'il y a lieu, compte tenu des procédures définies dans les règles de gestion financière de l'Organisation n° 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 (<i>paragraphe 43</i>).	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.	Mise en œuvre en cours
5	Nous avons recommandé à la FAO de poursuivre les travaux amorcés par l'unité fonctionnelle, la Division de l'informatique ⁵ et Oracle pour prioriser la résolution des erreurs détectées dans le système, des autres problèmes de restitution de données et des éléments en rapprochement, afin de faire en sorte que les rapports générés soient complets, exacts et fiables (<i>paragraphe 59</i>).	2018	CSI	La FAO a utilisé des correctifs pour résoudre ces problèmes. Cette solution, à laquelle s'ajoute la communication continue avec les unités pertinentes, permet de gérer les erreurs liées au système qui ont été repérées. La prochaine mise à jour importante du GRMS (prévue pour 2021) devrait permettre de stabiliser encore davantage le système.	Mise en œuvre terminée

⁵ CSI depuis la révision de la structure organisationnelle.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes	
Questions relatives à la gouvernance					
Gestion des voyages					
15	Nous avons recommandé à la FAO de réaliser un examen complet de ses politiques en matière de voyages, le but ultime étant d'en améliorer le contenu et les processus de façon à les rendre cohérentes, à définir clairement quelles sont les responsabilités qui y sont associées et qui a la propriété de ces politiques; à veiller à ce que celles-ci soient correctement suivies et assorties d'un mécanisme de retour d'information; qu'elles soient soutenues par une forte sensibilisation du personnel; et que leur application fasse l'objet d'une surveillance efficace (<i>paragraphe 113</i>).	2018	CSL	<p>Mise en œuvre, en attente de la validation du Commissaire aux comptes</p> <p>Des changements ont été apportés à la politique globale relative aux voyages et mis en application au moyen des circulaires administratives 2020/06 et 2019/08. Un document décrivant dans les grandes lignes les rôles et les responsabilités de tout le personnel chargé de l'administration des voyages a été publié sur l'intranet de la FAO, dans le Guide administratif.</p> <p>Les changements apportés au Manuel ont également été présentés pour validation et seront publiés ensuite. Étant donné que les modifications de la politique ont déjà été appliqués par l'intermédiaire des circulaires administratives, cette recommandation est considérée comme mise en œuvre.</p>	Mise en œuvre en cours
Fonctionnement de bureaux de représentant					
Exécution des projets financés par des fonds fiduciaires					
21	Nous avons recommandé à la FAO de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'exécution des projets, par la gestion des facteurs et des responsabilités de projet qui jouent sur le respect des délais, le niveau d'exécution et la fiabilité des informations relatives aux projets financés par des fonds fiduciaires (<i>paragraphe 141</i>).	2018	PSS	<p>Les retards dans l'exécution des projets ont une incidence sur le montant des ressources que la FAO doit mobiliser et lui font courir des risques tant d'un point de vue financier que sur le plan de la réputation.</p> <p>PSS assure un suivi hebdomadaire et mensuel du portefeuille de projets financés par des donateurs et de projets du PCT. La Direction de la FAO reçoit les points mensuels, tandis que les fonctionnaires principaux chargés des programmes de terrain et les points de contact des différents départements du Siège</p>	Mise en œuvre terminée

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
				<p>sont destinataires des points hebdomadaires. Les projets sont suivis sur un certain nombre d'aspects (faible niveau d'exécution, dépassement des dépenses, rapport final en instance, clôture en instance) et l'équipe surveille les suites données avec les fonctionnaires principaux chargés des programmes de terrain dans les régions et/ou avec les responsables du budget afin de s'assurer qu'un appui est disponible pour traiter les questions épineuses et sensibiliser à la nécessité d'une action rapide en cas de problème. En 2019, on a noté que les personnes responsables de projets prenaient les choses en main et que le nombre total de projets nécessitant une intervention du responsable du budget avait baissé.</p>	
Gestion des actifs et des stocks					
27	<p>Nous avons recommandé à la FAO d'assurer une protection correcte et une utilisation efficace de ses ressources en veillant au bon déroulement des activités et des procédures et à l'exercice correct des responsabilités afférentes aux actifs et aux stocks grâce à des mécanismes de surveillance améliorés (<i>paragraphe 161</i>).</p>	2018	CSF/CSC	<p>Le projet a démarré à la fin de l'année 2019; on s'attache actuellement à vérifier les exigences de haut niveau liées aux activités, à préparer une matrice des processus avec l'avis des parties prenantes et à mener une analyse concordance-écart sur les produits Oracle afin de valider et de conclure la sélection de la solution système. Le projet est en accord avec la mise à niveau technique et fonctionnelle du progiciel de gestion intégrée. Le déploiement débutera une fois la mise à niveau terminée, à la fin de 2021, et se déroulera par phases en 2022. Le module constituera un système solide de suivi des stocks dans tous les bureaux qui améliorera la livraison des biens sur le terrain et les activités de suivi, de gestion et d'entretien des stocks menées par la suite, de façon à améliorer l'efficacité organisationnelle de la FAO, et qui augmentera la</p>	Mise en œuvre en cours

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes
			visibilité, la surveillance, le suivi et les contrôles au moyen de rapports d'analyse et de tableaux de bord et permettra une plus grande transparence vis-à-vis des donateurs.	

Rapport détaillé 2016

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes	
GESTION DES CONTRÔLES DANS LES PROJETS					
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES					
Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS)					
10	Nous avons également recommandé à la FAO de réaliser [...] une analyse complète des problèmes cruciaux rapportés par les utilisateurs du système afin de clarifier la définition de la feuille de route qui mènera à une solution intégrée et de hiérarchiser les activités dans l'avenir (<i>paragraphe 92</i>).	2017	PSS	<p>Mise en œuvre terminée</p> <p>L'analyse complète du cycle de projets ainsi que l'appui au système et les procédures nécessaires ont été effectués lors de la phase de cadrage du projet PROMYS et seront mis en œuvre avec ce projet. D'ici là, FPMIS continue d'être maintenu en fonctionnement en attendant la mise en place du nouveau système.</p>	<p>Mise en œuvre terminée</p>

Rapport détaillé 2014

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	Observations du Commissaire aux comptes	
VÉRIFICATION DU SIÈGE					
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES					
Gouvernance et gestion du changement en matière de ressources humaines					
3	Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines et la direction de haut niveau conçoivent et mettent en œuvre un plan de gestion du changement concret et officiel afin de mieux contrôler l'application de la Stratégie de gestion des ressources humaines (<i>paragraphe 56</i>).	2015	CSH	<p>Mise en œuvre terminée</p> <p>Le plan d'action stratégique relatif à la gestion des ressources humaines pour la période 2020-2022 a été présenté au Comité financier et au Conseil, qui l'ont approuvé respectivement en novembre et décembre 2020. Le nouveau rapport annuel sur les ressources humaines a été présenté au Comité financier en mars 2021. Il mettait en évidence les progrès accomplis au regard des résultantes et des produits détaillés dans le plan stratégique.</p>	<p>Mise en œuvre terminée</p>