



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ FINANCIER

Cent quatre-vingt-troisième session

Rome, 9-13 novembre 2020

**Réponse de la Direction aux recommandations présentées dans le rapport
du Commissaire aux comptes pour 2019**

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

M. Aiman Hija
Directeur et Trésorier, division Finances
Tél.: +39 06 5705 4676

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

RÉSUMÉ

- Le présent document contient les réponses de la Direction aux recommandations présentées dans le rapport du Commissaire aux comptes pour 2019.

SUITE QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

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

Projet d'avis

Le Comité:

- **a pris note des réponses de la Direction et des mesures qu'il est proposé de prendre pour donner suite aux recommandations présentées dans le rapport du Commissaire aux comptes pour 2019;**
- **a encouragé le Secrétariat à continuer de s'attacher à mettre en œuvre les recommandations non encore appliquées.**

Introduction

1. Le tableau ci-après présente les observations formulées par la Direction au sujet des recommandations qui figurent dans le rapport du Commissaire aux comptes pour 2019.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES				
Questions financières				
Passifs liés aux avantages du personnel				
2.	Veiller au financement régulier de l'assurance-maladie après cessation de service et du Fonds des indemnités de départ et 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	La division Finances (CSF) supervise les gestionnaires externes pour s'assurer que ceux qui font l'objet d'une gestion active produisent des résultats conformes à l'indice de référence sur 5 à 10 ans. Bien que le rendement des placements ne puisse être garanti, les écarts persistants par rapport à l'indice de référence ou les décalages par rapport aux budgets de risques inférés seront communiqués pour examen au Comité des placements aux fins de la bonne exécution de la présente recommandation. Ce processus a été rigoureusement suivi dans le contexte de la résiliation, en mars 2020, du contrat d'un gestionnaire d'actifs de l'Organisation dont les résultats restaient insuffisants par rapport à l'indice de référence.
Programme de coopération technique				
4.	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 soient approuvés au cours de la première année de l'exercice; 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;	2021	PSS	La division Appui aux projets (PSS) reste pleinement engagée et étudie tous les moyens possibles d'accélérer l'approbation et l'exécution des projets dans le cadre du Programme de coopération technique (PCT). Si la crise liée à la covid-19 a quelque peu atténué les effets des efforts consentis, nous restons convaincus que les objectifs fixés pourront être atteints au cours de l'exercice en cours, notamment grâce aux mesures de simplification adoptées en 2019. En juin et juillet 2020, des réunions de haut niveau à distance consacrées au PCT ont été organisées avec

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	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>			les directeurs généraux adjoints et tous les sous-directeurs généraux régionaux. Les questions de la filière de projets et du statut d'approbation y ont été abordées. L'état des approbations et des dépenses fait l'objet d'un suivi rigoureux, et de nouvelles actions seront entreprises si nécessaire.
Centre des services communs				
5.	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 roulement élevé et du risque actuel de voir du personnel chevronné quitter le Centre des services communs (CSC), et 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>	2021	CSLC/CSH	Le dialogue avec le nouveau Chef du CSC a repris. Un plan de dotation en personnel détaillé, présentant également des moyens d'améliorer le maintien du personnel, sera soumis à la division Ressources humaines (CSH) et à M. Thomas, Directeur général adjoint (DDG).
9.	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 accepté, en mai 2020, que les critères donnant droit à l'indemnité pour charges de famille indirectes aux membres du personnel des services généraux employés en dehors du Siège soient calqués sur les conditions énoncées dans la section 318 du Manuel concernant le personnel du cadre organique (réf. 318.5.161). Ce point sera pris en compte dans la directive opérationnelle correspondante du CSC

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				(CSLC). Il convient de noter que tous les barèmes des traitements locaux ne prévoient pas nécessairement une indemnité pour charges de famille indirectes.
10.	Rédiger des directives apportant des précisions sur les ressources en nature prévues, notamment leur plafond, et sur les pièces justificatives que le fonctionnaire doit présenter pour prouver qu'il assure un tiers du revenu total de la personne non directement à charge et avoir droit à l'indemnité pour charges de famille indirectes. (Paragraphe 92)	2021	CSH	On procède actuellement à la collecte d'informations sur les pratiques employées par d'autres organisations, par exemple le Programme alimentaire mondial (PAM), pour gérer la question des contributions «en nature» au revenu d'une personne non directement à charge. Les conclusions seront présentées pour examen à CSH et au Bureau juridique (LEG).
Examen de la fonction de mobilisation des ressources				
13.	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. (Paragraphe 113)	2021	PSR	Recommandation acceptée. Étant donné que la FAO travaille actuellement à l'élaboration d'un nouveau Cadre stratégique (2022-2031) qui orientera les activités de l'Organisation, à commencer par le prochain Plan à moyen terme (PMT) quadriennal, il a été jugé bon d'attendre que le projet de Cadre stratégique soit prêt à être examiné par les organes directeurs de la FAO avant de se pencher sur une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources, qui sera une composante essentielle de sa mise en œuvre. Des discussions sont déjà en cours entre PSR et l'équipe chargée de l'élaboration du Cadre stratégique au sujet de la définition des stratégies communes. En attendant, l'actualisation du plan de travail relatif à la stratégie de mobilisation

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				des ressources est considérée comme une priorité compte tenu de la crise liée à la covid-19 et de la contraction économique mondiale. Cet exercice stratégique sera une bonne occasion de consolider et de focaliser les efforts afin que les objectifs de la FAO en matière de mobilisation de ressources se concrétisent. L'approvisionnement et le programme de travail de la FAO devront être en adéquation avec les intérêts et les attentes des partenaires fournisseurs de ressources et prévoir un large éventail d'alliances, avec les partenaires habituels comme avec de nouveaux partenaires et des acteurs non étatiques, ainsi que de nouvelles manières de travailler. Conformément à ce qui figure dans le rapport du Conseil de la FAO, PSR a déjà mis en place de nombreuses initiatives stratégiques à partir de 2017, dont une approche de la mobilisation des ressources fondée sur le développement des activités (Conseil de la FAO 160/16, page 3, paragraphe 17) qui a fini par être adoptée en 2018. Comme il est indiqué dans la version complète du rapport de vérification des comptes, la stratégie de mobilisation des ressources doit également reprendre des éléments de la stratégie de la FAO relative au secteur privé (qui fait aussi l'objet d'une refonte), de la stratégie de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire et de l'Initiative Main dans la main.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
14. Améliorer le système de gestion de la stratégie de mobilisation des ressources afin de parvenir à de meilleures synergies et à une coordination renforcée: a) en préparant un plan de travail relatif à la mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation qui énonce les principales activités à exécuter sur la base des résultats prévus et des stratégies actualisées de l'Organisation afin que les responsabilités soient plus clairement établies; b) en assurant une coordination plus étroite avec les bureaux décentralisés afin que les stratégies et plans de travail relatifs à la mobilisation des ressources soient conçus et mis en œuvre par les bureaux dans le cadre des stratégies et plans de travail de l'Organisation, de façon à mieux exploiter les informations sur les résultats et à éliminer les lacunes en matière de responsabilité. (<i>Paragraphe 119</i>)	2021	PSR	Recommandation acceptée. a) Une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources sera établie et accompagnée d'un plan de travail quadriennal global présentant les apports prévus, les principales activités, les acteurs responsables, les produits, les résultats et des indicateurs de succès généraux. Elle sera alignée sur le système de planification des travaux, de suivi et de communication d'informations de la FAO découlant du PTB/PMT, et en particulier l'objectif fonctionnel 8.3, sur les activités de diffusion, et ceux qui lui ont succédé. Les rôles et les responsabilités seront examinés à l'échelle de l'Organisation, conformément à la stratégie de mobilisation des ressources, et un mécanisme de coordination renforcé/une équipe spéciale et un réseau d'appui seront établis pour faciliter la circulation des informations, faire régulièrement connaître les principales possibilités à exploiter et fournir, dans la mesure du possible, des services d'appui et des capacités améliorées, en particulier au niveau national. b) Afin de contribuer pleinement à la réforme des Nations Unies, la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources aura pour but d'améliorer la mobilisation des ressources au niveau décentralisé et, surtout, au niveau 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 cadres de programmation par

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
			pays (CPP) de la FAO, définis à partir du nouveau Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, sera accompagnée de cibles de mobilisation de ressources, de plans d'action évolutifs et de recommandations stratégiques en faveur d'une mobilisation efficace. Des priorités bien définies concernant les programmes de l'Organisation et un moyen de coordonner et de communiquer un ensemble clair de produits de programme devraient aider tous les bureaux de pays à mener leurs activités de diffusion et à développer leurs opérations. La nécessité d'harmoniser les activités de diffusion a été mise en évidence grâce à une initiative mise sur pied récemment à l'échelle de l'Organisation pour faire face à la covid-19, dans le cadre de laquelle PSR est le chef de file d'un appel coordonné, sous la direction de M^{me} Bechdol (DDG), et de l'Économiste en chef: le Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19. Sept (7) domaines prioritaires ont été sélectionnés en étroite coordination avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. L'établissement officiel d'un mécanisme/d'une équipe spéciale de coordination de la mobilisation des ressources (faisant intervenir les régions) facilitera la gestion des grandes priorités en la matière, la recherche des possibilités et des défis et l'orientation de l'intervention de la FAO, et réunira les échelons national, régional et mondial autour

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				d'une action concertée et d'une mobilisation de ressources harmonisée.
17.	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>)	2021	PSR/PSS	Recommandation acceptée. Un nouveau système de gestion des données sera mis en place et rassemblera des informations pertinentes sur les contributions volontaires et permettra notamment un suivi des résultats de la mobilisation des ressources à l'échelle des pays, au plan régional et au niveau du Siège. Par ailleurs, le nouveau tableau de bord de la mobilisation des ressources, créé en décembre 2019 par PSR et alimenté par des données sur les contributions volontaires provenant du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS), est une première étape dans l'évaluation de l'efficacité de la mobilisation des ressources et l'établissement de prévisions au sujet des contributions volontaires. D'autre part, il est envisagé de mettre en place une plateforme/un pôle d'appui aux pays qui servirait de guichet unique et épaulerait les bureaux de pays et les représentants de la FAO dans la programmation (y compris dans le cadre de la réforme des Nations Unies), la mobilisation des ressources et l'établissement de partenariats, compte tenu des quantités élevées de ressources mobilisées au niveau des pays.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
19.	Renforcer son mécanisme de suivi de l'exécution des projets et le système de communication d'informations qui l'accompagne en impliquant davantage les responsables du budget concernés en vue d'améliorer l'information des donateurs et de maintenir les relations avec ceux-ci. (<i>Paragraphe 149</i>)	2021	PSS	Recommandation acceptée. À l'heure actuelle, le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain envoie automatiquement des messages aux responsables de budget pour leur rappeler leurs obligations en matière d'exécution et d'établissement de rapports et pour les alerter lorsque certaines situations peuvent comporter des risques et/ou exiger leur attention. Il importe néanmoins de garder à l'esprit que le suivi et l'établissement de rapports dépendent, en fin de compte, des bureaux de pays et des équipes de projet. Il serait aussi judicieux d'associer davantage les bureaux de pays aux tâches d'établissement de rapports qui sont déjà exigées et aux services d'appui qu'il convient de fournir, notamment pour éviter d'exécuter ces tâches en double et d'imposer des contraintes supplémentaires à ces bureaux. Il existe déjà des règles/directives sur la rédaction de chaque section du rapport final, mais les outils d'orientation sur le calendrier d'établissement des rapports et l'échéance à laquelle ils doivent être communiqués pourraient être perfectionnés en vue d'améliorer les activités de suivi et de vérification (par exemple grâce à des activités de formation ou à la publication d'une version actualisée du manuel du programme de terrain sur l'établissement des rapports [2013]).

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
Examen de la fonction d'évaluation				
23.	Actualiser 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	Le Bureau de l'évaluation (OED) élaborera un projet de politique qui abordera des aspects tels que la gestion stratégique, l'indépendance structurelle et les évaluations au sein des bureaux décentralisés. Il veillera pour cela à consulter la Direction et présentera le projet de politique aux organes directeurs, pour examen, vers la fin de l'année 2021.
24.	Travailler en étroite collaboration avec son organe directeur et réexaminer les dispositions de sa Charte relative au recrutement, à la nomination et à la 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>	2021	OED	Recommandation acceptée. OED tiendra compte de cette recommandation dans sa proposition relative à la nouvelle politique d'évaluation, après avoir rigoureusement consulté l'organe directeur et la Direction.
25.	Travailler en étroite collaboration avec son organe directeur et évaluer 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

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				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.
26.	Revoir sa stratégie d'évaluation en détaillant ses priorités pour l'exercice biennal en cours, conformément à la politique en matière d'évaluation et en fonction des résultats de la stratégie précédente, de sorte que les responsabilités soient synchronisées et que ses travaux soient totalement en accord avec le PMT et le PTB en cours, l'objectif étant une meilleure synergie opérationnelle et une évaluation plus significative des résultats. (Paragraphe 195)	2021	OED	OED est globalement favorable aux recommandations 26 et 27, qui portent sur la gestion de la stratégie. OED propose d'élaborer séparément un plan stratégique biennal à partir des éléments qui figurent dans le rapport du Commissaire aux comptes. 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.
27.	Élaborer un plan stratégique biennal: a) en fournissant des informations plus claires et plus détaillées sur les activités d'évaluation prévues, y compris les évaluations concernant des projets ou des programmes en particulier, les ressources financières et leur utilisation aux fins de l'exécution de la fonction d'évaluation, ce qui permettra d'améliorer la transparence et l'utilité des informations; b) en établissant un protocole plus efficace pour le suivi de ses résultats en matière de respect des calendriers de publication et de complétude des rapports, y compris les documents de référence (plans d'évaluation, cadres de référence, réponses de	2021	OED	Voir les observations de la Direction relatives à la recommandation 26, ci-dessus.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	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.	Élaborer 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	DDCI	L'Unité chargée du contrôle interne et du respect des règles (DDCI) 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.
31.	Faciliter la formulation du code de conduite visant à matérialiser et à regrouper les attentes à l'égard du personnel en matière de déontologie. <i>(Paragraphe 225)</i>	2021	ETH	Le Bureau de la déontologie (ETH) a commencé à travailler sur le code de conduite. Les grandes lignes du projet seront présentées aux parties prenantes (OIG, CSH, LEG) pour consultation et examen.
32.	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 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,	2021	DDCI	Une première mise à jour de la note indicative a été effectuée en vue du lancement des plans de prévention de la fraude de 2020. Elle tient compte des enseignements tirés de l'élaboration des plans de prévention de la fraude de 2019 et d'indications spécifiques (émanant du Commissaire aux comptes, par exemple).

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	et d'améliorer les déclarations relatives aux risques de fraude et les mesures d'atténuation; 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>			La note indicative et les outils relatifs aux plans de prévention de la fraude seront de nouveau actualisés en prévision de la prochaine évaluation des risques à l'échelle de l'Organisation (quatrième trimestre 2020/premier trimestre 2021) et du lancement du processus de formulation des plans de prévention de la fraude de 2021. Afin de préparer le lancement du processus d'élaboration des plans de prévention de la fraude de 2020, DDCI a mis à jour le registre des risques de fraude au sein de l'Organisation, en deux étapes: i) étude/analyse théorique (par DDCI et les responsables ou pôles d'activité concernés) des plans de prévention de la fraude de 2019 et des conclusions annuelles du Bureau de l'Inspecteur général (OIG) afin de vérifier si de nouveaux risques devaient être inscrits sur le registre; ii) consultation des points de contact régionaux chargés des plans de prévention de la fraude, organisée en fonction des principaux domaines de risque.
36.	Améliorer la réception des plaintes pour fraude et des allégations de fraude en rationalisant ses différents mécanismes et voies de signalement, de sorte que les dossiers d'OIG soient complets et que des solutions plus efficaces puissent ainsi être apportées au problème de la fraude. <i>(Paragraphe 248)</i>	2021	OIG	Toutes les plaintes pour fraude et les allégations de fraude doivent être adressées à OIG par les voies officielles que la FAO a établies. OIG préconisera de rationaliser encore davantage et de fusionner les voies de signalement.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
37.	Élaborer et appliquer 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. (Paragraphe 253)	2021	OIG	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. OIG a bénéficié d'une légère augmentation budgétaire dans le PTB 2020-2021. Il continuera de suivre étroitement l'évolution de ses ressources et signalera toute insuffisance à la Direction.
Environnement de contrôle dans les bureaux décentralisés				
41.	Continuer 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 efficace 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. (Paragraphe 299)	2021	DDCI/CSH	Recommandation acceptée. 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.
	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	DDCI/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

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	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. (Paragraphe 309)			risques, d'améliorer la supervision et le suivi des mesures prises pour 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.	Veiller à ce que les paiements anticipés et les dépenses qui leur font suite soient comptabilisés conformément aux règles IPSAS et, à cette fin, 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 l'enregistrement des justificatifs, pour tous les biens et services reçus au 31 décembre ou avant. (Paragraphe 35)	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 au compte – ont depuis fait l'objet des rapprochements voulus et ont été closes.
Cadres de programmation par pays				
3.	Poursuivre une collaboration dynamique avec les Membres, les équipes de pays des Nations Unies et les	2021	OSP/CSH	Recommandation acceptée. Le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et CSH collaborent étroitement à la

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	coordonnateurs résidents afin de formuler conjointement les plan-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>)			conception et à la mise en œuvre de modules de formation <i>ad hoc</i> , d'activités de renforcement des capacités et d'outils de sensibilisation fondés sur les nouvelles directives relatives aux CPP.
Centre des services communs				
6.	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	L'automatisation des avances opérationnelles et du paiement des heures supplémentaires figure dans le programme de travail en matière de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation et sera achevée dans les délais fixés. Par ailleurs, une solution d'automatisation des processus robotisés sera 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 factures.
7.	Élaborer une proposition aboutie visant l'automatisation du processus de facturation en ce qui concerne: a) les avances opérationnelles; b) la prime de danger; c) le paiement des heures supplémentaires. La proposition devra comprendre, entre autres, un plan concret contenant une liste d'activités assorties des délais correspondants, afin de garantir l'achèvement du projet. (<i>Paragraphe 73</i>)	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.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
8.	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	L'examen relatif à la gestion de la qualité, réalisé par le cabinet KPMG, a été achevé en mars 2020. Le nettoyage de la base de données sur les fournisseurs est en cours et un plan de travail pour la gestion de la qualité des données a été élaboré.
11.	Réviser les règles sur les justificatifs à fournir à l'appui des 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 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>	2021	CSLC	Cette recommandation est en cours de mise en œuvre. Il a été proposé à CSH, qui est responsable des politiques, d'évaluer la nécessité de réviser les règles à l'appui des demandes d'indemnités pour frais d'étude en s'inspirant des pratiques d'autres organismes.
12.	Simplifier les procédures d'allocation-logement dans le cadre du régime de base en examinant la nécessité du processus par lequel l'unité chargée des ressources humaines du CSC recommande une allocation à M. Thomas et lui demande son approbation avant tout accord. 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	La délégation de l'étape d'approbation du processus d'allocation-logement est à l'étude dans le cadre d'une révision structurée de la délégation des pouvoirs menée avec la participation du LEG et de CSH.
Questions relatives à la gouvernance				
Examen de la fonction de mobilisation des ressources				
15.	Énoncer clairement l'objectif de la mobilisation des ressources et les paramètres pertinents afin de mieux	2021	PSR/OSP	Recommandation acceptée.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	orienter la définition des attentes et des résultats escomptés. (<i>Paragraphe 125</i>)			La nouvelle stratégie de mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation proposera une définition technique des objectifs pertinents en tenant compte des objectifs stratégiques et des besoins financiers de la FAO aux niveaux national, régional et mondial. Les résultats obtenus, un examen des flux de ressources et des perspectives, ainsi que les priorités du programme sont essentiels pour définir les objectifs. Il est important de noter que ces objectifs doivent être suivis de près et ajustés en fonction du niveau d'ambition et de l'évolution de la situation au niveau national, régional et mondial. Rapprocher les objectifs fixés aux niveaux national, régional et mondial facilitera la communication sur les priorités et leur coordination ainsi que la recherche d'un appui au sein de l'Organisation. Une bonne compréhension des besoins et de l'évolution des objectifs sera essentielle pour cibler les efforts de mobilisation des ressources, compte tenu, en particulier, de la récession due à la covid-19 dans de nombreux pays.
16.	Clarifier et harmoniser ses procédures et son système de définition des objectifs de mobilisation des ressources à tous les échelons et renforcer 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 point 15.
18.	Améliorer le cadre de résultats pour la mobilisation des ressources en élaborant des indicateurs de performance	2021	PSR	Recommandation acceptée. La nouvelle stratégie actualisera le cadre de résultats existant pour la

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	clés 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>			mobilisation des ressources en fournissant un nouvel ensemble d'indicateurs de performance clés et en les incorporant également dans les systèmes de planification, de suivi et d'établissement de rapports du PTB/PMT/OF 8.3.
20.	Réfléchir aux rôles et responsabilités actuels en matière de mobilisation des ressources et à leurs interdépendances; mettre en place une structure de mobilisation de ressources plus claire et mieux définie et 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>	2021	PSR	Recommandation acceptée. La nouvelle stratégie de mobilisation des ressources de l'Organisation devrait présenter un cadre de responsabilisation interne énonçant clairement les rôles et les responsabilités liés à cette activité au niveau des pays, des régions et du Siège. Comme indiqué dans la réponse à la recommandation 14, les rôles et responsabilités seront examinés à l'échelle de l'Organisation, en application de la stratégie de mobilisation des ressources, et la possibilité de mettre en place un mécanisme de coordination renforcé et un réseau d'appui sera étudiée en vue de faciliter la circulation des informations, de faire connaître les principales possibilités et de fournir, dans la mesure du possible, des services d'appui et des capacités renforcées, en particulier au niveau national.
21.	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	2021	PSR	Recommandation acceptée. Sur la base de la stratégie provisoire de mobilisation des ressources humaines et des ajustements structurels nécessaires qui en découlent, un examen des rôles et des responsabilités en matière de dotation en personnel et des processus de travail sera

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	l'efficacité des processus de travail sont améliorées. (Paragraphe 162)			envisagé afin d'optimiser l'efficacité de la division. Cet exercice servira de base à la conception de la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources de l'Organisation. PSR reçoit des crédits limités versés au titre du programme ordinaire, mais ce financement est resté globalement stable pendant une décennie malgré un doublement de la charge de travail et des ressources mobilisées. Une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources devra tenir compte de manière réaliste des ressources nécessaires à son exécution. Compte tenu des fonctions vitales qu'elle remplit, la division étudiera les possibilités de revendiquer une partie du recouvrement des coûts de l'Organisation, une augmentation des fonds pour les tâches essentielles à risque ou des modèles de partage des coûts avec d'autres unités, et d'optimiser les activités et les relations avec les fonctions d'appui dans l'ensemble de l'institution (par exemple OCC, PSU, PST, OSP, OER etc.).
22.	Collaborer 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. (Paragraphe 170)	2021	PSR/OSP	Recommandation acceptée. Il sera essentiel, dans le cadre de la conception de la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources de l'Organisation, de procéder à un examen des risques et de leur gestion, en particulier dans le contexte de la pandémie de covid-19. À cet égard, la division a déjà élaboré, lors d'un exercice annuel d'inventaire des risques de l'Organisation, un registre des risques qui décrit les principaux risques auxquels elle est confrontée, les

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				mesures d'atténuation, les personnes chargées de les atténuer et les dates d'achèvement prévues. Ces travaux seront pris en compte dans la conception de la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources de l'Organisation, et PSR coopérera étroitement avec OSP pour améliorer l'analyse et la gestion des risques.
Examen de la fonction d'évaluation				
28.	Veiller à ce que la politique proposée par OED pour renforcer sa fonction d'évaluation décentralisée aux niveaux national et régional et son exécution soient appuyées 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. <i>(Paragraphe 207)</i>	2021	OED	Recommandation acceptée et conforme au plan actuel pour ces évaluations. Un plan d'action sera élaboré en 2020 avec l'avis de la Direction, en particulier avec les cadres de rang supérieur sur le terrain.
29.	Accroître 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 principes de l'Organisation en matière de responsabilité et de contrôle interne, et contribue à l'examen du budget. <i>(Paragraphe 215)</i>	2021	OED	Recommandation acceptée. Cette démarche sera mise en œuvre à l'aide du plan stratégique biennal et du rapport sur les responsabilités. Des politiques plus explicites seront élaborées sur l'utilisation du budget du programme et du fonds fiduciaire. Dans ce contexte, OED a l'intention de revoir la manière dont chaque activité d'évaluation est financée, étant donné que les programmes de terrain de la FAO sont financés par une combinaison de crédits versés au titre du budget du programme et de contributions volontaires. Un autre facteur à prendre en compte est la demande accrue de cohérence à l'échelle du système et d'activités communes entre les organismes de l'ONU, ainsi que la nécessité de

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				renforcer l'obligation de rendre compte des résultats au niveau national afin de contribuer au mécanisme global de responsabilité du système des Nations Unies.
Gestion du risque de fraude				
33.	Veiller à: a) fournir un soutien politique aux déclarations annuelles de l'ensemble du personnel pour faire en sorte que les déclarations soient mises à jour et que les modifications apportées aux informations pertinentes soient communiquées, ce qui permettrait d'assurer un suivi plus efficace et de mieux définir les responsabilités; b) élaborer une politique et une procédure qui intègrent la vérification des références dans la procédure de recrutement pour tous les postes, quels que soient la source de financement, la nature et le lieu, afin d'accroître l'effet dissuasif du processus de recrutement s'agissant de la fraude. <i>(Paragraphe 235)</i>	2021	ETH	Le Bureau de l'éthique (ETH) a coopéré avec CSH pour examiner et adopter une solution de contournement qui permettra de réaliser les déclarations annuellement, par l'intermédiaire de l'unité chargée des ressources humaines du CSC. Cette unité collabore avec le Directeur de la division Services informatiques (CSI) pour examiner les solutions disponibles permettant d'automatiser le formulaire de déclaration.
34.	Élaborer 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 Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) afin de renforcer la politique de tolérance zéro de l'Organisation en matière de fraude. <i>(Paragraphe 239)</i>	2021	CSH/Éthique	CSH, en coordination avec le Bureau de l'éthique, définira et mettra en œuvre des stratégies 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, notamment au moyen de communications et de séances d'information sur la gestion de la performance.
35.	Élaborer une politique et une procédure sur la conduite de l'entretien de fin d'emploi pour tous les fonctionnaires qui	2021	CSH	CSH coopérera avec le Bureau de l'éthique, LEG, le CSC et d'autres bureaux concernés à l'élaboration

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	quittent l'Organisation dans le cadre du processus de cessation de service afin de renforcer ses mécanismes de prévention et de détection de la fraude et d'améliorer l'apprentissage organisationnel. <i>(Paragraphe 242)</i>			d'une politique et d'une procédure sur la conduite de l'entretien de fin d'emploi pour tous les fonctionnaires qui quittent l'Organisation.
38.	Veiller 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>	2021	OIG	OIG a déjà entamé le processus de révision et de codification, sous la forme de procédures opérationnelles standard, de ses pratiques relatives aux différentes phases et aux différents aspects du processus d'enquête. Les directives de la FAO relatives aux enquêtes donnent des indications détaillées aux participants aux enquêtes, mais elles seront révisées et mises à jour pour tenir compte des changements du cadre juridique et de l'évolution de la profession.
39.	Adopter 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>	2021	DDCI	Sur la base de l'expérience acquise à ce jour, un processus de suivi des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie, y compris la liste des indicateurs de performance et la méthodologie correspondante, sera formalisé et documenté.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
Mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation				
40.	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 vise à procéder par étapes pour donner une plus grande maturité à la gestion des risques de l'Organisation au lieu d'adopter une approche de type «big bang» comme stratégie globale de mise en œuvre.