



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

**Réponse de la Direction aux recommandations présentées dans le
rapport du Commissaire aux comptes pour 2020**

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

RÉSUMÉ

- Le présent document contient les réponses de la Direction aux recommandations présentées dans le rapport du Commissaire aux comptes pour 2020.

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 2020;**
- **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 2020.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES				
Questions financières				
Obligations liées aux avantages du personnel				
1.	En plus de continuer à mettre effectivement en recouvrement auprès des États Membres une contribution supplémentaire destinée à combler le déficit de financement de l'assurance-maladie après cessation de service (AMACS) et du Fonds des indemnités de départ (FID), la FAO pourrait étudier d'autres solutions comme le suggère le Groupe de travail des Nations Unies sur l'assurance maladie après la cessation de service, participer aux travaux menés par les membres du régime commun des Nations Unies pour trouver une solution à ce problème et élaborer une stratégie à long terme permettant de combler le déficit de financement de l'AMACS et du FID. <i>(Paragraphe 67)</i>	2022	CSF	La Direction continue d'attirer l'attention des organes directeurs sur cette question, notamment en présentant régulièrement des documents fournissant des informations actualisées sur le montant des passifs et sur les solutions permettant de combler le déficit de financement, et s'engage à évaluer la viabilité de toute stratégie à long terme permettant de combler le déficit de financement de l'assurance maladie après cessation de service et du Fonds des indemnités de départ. En ce qui concerne le Groupe de travail du Réseau finances et budget sur l'assurance maladie après la cessation de service, plusieurs recommandations ne peuvent pas être mises en œuvre car elles ne sont pas adaptées au programme de la FAO sur l'assurance maladie après cessation de service. Il n'est pas possible, en outre, de procéder à des négociations collectives avec les prestataires de soins de santé car la FAO a un profil de risque, une présence démographique et géographique ainsi qu'une couverture des prestations qui sont tous différents. Face à ces difficultés, les prestataires de services se sont donc efforcés d'étendre leur réseau afin d'offrir le meilleur prix à l'ensemble des personnes assurées par la FAO. La Direction note que des discussions ont eu lieu à l'ONU concernant l'utilisation éventuelle des régimes nationaux d'assurance maladie; cependant, en raison des difficultés à gérer cette recommandation au niveau national pour chaque pays concerné, aucune conclusion n'a été tirée. La FAO promeut l'utilisation des régimes nationaux d'assurance

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				maladie dans son Plan général d'assurance médicale (BMIP) pour encourager le personnel à considérer que l'AMACS offre des avantages supplémentaires en remboursant 100 pour cent de la part restante des dépenses nationales qui sont à la charge du patient.
Écart budgétaire				
2.	La FAO pourrait se conformer aux exigences de la norme IPSAS 24 et, à ce titre, i) expliquer de façon appropriée les écarts budgétaires pour chaque niveau de contrôle par les organes directeurs et ii) dans le cas où cette explication apparaîtrait dans d'autres documents publics établis en liaison avec les états financiers et dûment cités dans ces derniers, veiller à la cohérence interne entre ces sources d'information. (Paragraphe 71)	2021	CSA/OSP	La Direction prend note de la recommandation et souligne que des explications supplémentaires sur les écarts entre chapitres budgétaires ont été incluses dans les états financiers révisés de 2020, à la note 25.10, et fournies au Commissaire aux comptes le 27 juin 2021. La Direction continuera de réviser et d'étoffer les notes d'informations sur les états financiers concernant les écarts budgétaires au cours des prochains exercices.
Avances aux fournisseurs				
3.	Le suivi des avances liées à des fournisseurs (principalement les avances consenties aux fournisseurs) pourrait être renforcé et une stratégie assortie d'un calendrier précis élaborée en vue du règlement de ce type d'avances. (Paragraphe 76)	2021	CSC	La Division des finances (CSF) a déjà mis en place des outils de suivi pour contrôler tous les types d'avances, y compris les avances aux fournisseurs et le délai moyen de règlement. CSF informe les bureaux concernés lorsque les délais de règlement semblent excessifs.
Actif				
5.	La FAO pourrait réévaluer la durée d'utilité de ses actifs pour présenter une image fidèle et conforme aux normes IPSAS et s'assurer du bien-fondé de l'estimation de la durée	2021	CSF	La FAO examinera la possibilité de réévaluer la durée de vie utile de ses diverses catégories d'actifs.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	d'utilité de ces mêmes actifs pour continuer à les utiliser ou pour les céder/mettre au rebut. (Paragraphe 87)			
Contribution statutaire mise en recouvrement				
6.	La FAO pourrait évaluer s'il est possible de recouvrer les contributions échues depuis longtemps, prendre les mesures prévues par les Règles de gestion financière et le Règlement financier, et présenter à la Conférence pour approbation une demande de constatation des contributions irrécouvrables en pertes. (Paragraphe 89)	2021	CSF	La Direction prend note de la recommandation et évalue en permanence la possibilité de recouvrer les anciennes contributions non acquittées afin de déterminer les provisions à inscrire dans les états financiers et d'évaluer toute demande de versement d'arriérés. Néanmoins la Direction n'est pas d'accord avec la proposition de passer par profits et pertes les anciens montants non recouverts et note que i) la FAO attend une résolution de l'ONU sur les mesures appropriées à prendre concernant la Yougoslavie; et ii) d'autres créances impayées des États membres nécessiteraient l'approbation de la Conférence de la FAO pour être passées par profits et pertes.
7.	La FAO pourrait, après avoir évalué au cas par cas la possibilité de recouvrer les créances échues depuis longtemps autres que les contributions de contrepartie en espèces des gouvernements, envisager de passer en pertes les sommes jugées irrécouvrables, et ce de façon régulière. (Paragraphe 93)	2021	CSF	La Direction confirme que la FAO examine périodiquement le caractère recouvrable des autres créances, conformément à la recommandation.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
Questions de gestion				
Initiative régionale visant à en finir avec la faim en Afrique d'ici à 2025				
33.	La FAO pourrait améliorer l'exécution des projets menés dans le cadre de l'initiative régionale afin de faire en sorte que les résultats soient obtenus en temps voulu. (Paragraphe 259)	Dans le cadre des travaux en cours	Bureau régional pour l'Afrique (RAF)	Les actions menées par les responsables du budget dans le cadre des travaux en cours sont contrôlées par le Réseau d'appui aux programmes de terrain (Équipe spéciale du projet au Bureau régional pour l'Afrique (RAF) et dans les bureaux sous-régionaux)) afin que la communication de rapports sur tous les projets ait lieu en temps voulu. En outre, au début de chaque mois, un message de rappel est généré par le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) et envoyé à tous les responsables du budget pour qu'ils terminent les actions en cours, y compris la soumission des rapports, conformément aux exigences définies dans l'accord de financement pertinent.
IMPORTANT				
Questions financières				
Actif				
4.	La FAO pourrait revoir le seuil d'enregistrement de ses biens durables en immobilisations corporelles. (Paragraphe 80)	2021	CSF	La Direction prend note de la recommandation et précise que les politiques comptables de l'Organisation des Nations Unies ne sont pas contraignantes pour la FAO. La Direction estime que le seuil d'immobilisation actuel de 1 500 USD est approprié et que son augmentation à 5 000 USD exclurait des classes d'actifs entières des états financiers. La FAO examinera

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				et étudiera les effets d'une augmentation moins radicale du seuil d'immobilisation à l'avenir.
Gestion des stocks				
8.	La FAO pourrait veiller à l'application de la norme IPSAS 12. La priorité pourrait être accordée à la mise en œuvre, selon un calendrier précis, de la solution globale de gestion des stocks, en intégrant à ce module les meilleures pratiques en la matière. (Paragraphe 96)	2022	CSC	Les activités sont en cours et les progrès sont en bonne voie. Le déploiement prévu suit une approche par étapes et le projet a débuté au premier trimestre 2021.
Mouvements non soldés dans le rapprochement bancaire				
Instruments financiers – valeur en risque				
9.	La FAO pourrait calculer la valeur en risque de tous ses portefeuilles de placements et la communiquer dans ces états financiers, ainsi que l'ensemble des paramètres, hypothèses, données et méthodes afférents à ce calcul, comme l'exige la norme IPSAS 30, pour une meilleure compréhension du risque financier. (Paragraphe 98)	2021	CSF	La FAO confie le calcul des mesures de la valeur en risque de ses portefeuilles gérés en externe à son dépositaire général, Northern Trust. La FAO accepte de divulguer ces mesures dans le but de mieux expliquer le risque financier intégré dans ses portefeuilles.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
Contrôle de la conformité au Siège de la FAO				
Gestion des achats				
10.	L'importation dans le système GRMS des documents relatifs aux achats permettrait une évaluation et un suivi adéquats du processus d'achat et renforcerait la transparence. Nous recommandons par ailleurs de veiller à ce que les dates effectives de livraison soient saisies dans le système GRMS, afin de faciliter l'évaluation de la qualité des prestations des fournisseurs. <i>(Paragraphe 103)</i>	À décider en fonction de la révision interne en cours effectuée par la FAO	CSLP	La FAO est d'accord pour veiller à ce que les documents relatifs à chaque bon de commande soient facilement accessibles et elle examinera les solutions permettant d'y parvenir sans que ces documents soient constamment présents dans le système GMRS. Ceci est dû: a) au manque de possibilités d'étiqueter, de classer en catégories et de rechercher des pièces jointes dans un système transactionnel tel que GRMS et b) à l'impact que peuvent avoir des documents ajoutés progressivement sur les performances futures du système. En ce qui concerne le deuxième point, c'est-à-dire la date de livraison des biens commandés, l'équipe chargée des achats et des lettres d'accord (CSLP) approuve en principe les recommandations et collaborera avec la Division de la numérisation et de l'informatique (CSI) et le Centre des services communs (CSC) pour confirmer la faisabilité/l'acceptabilité de cette recommandation en fonction des capacités du progiciel de gestion intégré (ERP).
Gestion des voyages				
11.	Un mécanisme efficace de suivi et de contrôle des avances pour frais de voyage non soldées pourrait être mis en place afin de faire en sorte que les délais de régularisation définis soient respectés, et de s'attacher en particulier aux cas anciens. Les	Dans le cadre des travaux en cours	CSLD	Recommandation acceptée.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	transactions déjà lettrées pourraient être supprimées de la base de données, ce qui permettrait de disposer de données correctes et à jour sur les avances pour frais de voyage non soldées. (Paragraphe 108)			
Questions de gouvernance				
13.	La FAO pourrait déterminer la valeur en risque de tous les portefeuilles de placements pour pouvoir évaluer la perte potentielle pour la totalité du portefeuille de placements, et envisager d'utiliser un niveau de confiance plus élevé afin de mieux suivre les risques. (Paragraphe 117)	2021	CSF	La FAO a demandé au dépositaire une analyse supplémentaire de la valeur en risque qui permettra de déterminer des seuils de confiance de 95 et de 99 pour cent.
14.	Au vu de la nature des plaintes, la FAO pourrait déterminer si des améliorations systémiques sont nécessaires dans l'Organisation. Elle pourrait envisager de donner au Bureau de l'Inspecteur général (OIG) des ressources adéquates pour traiter le nombre croissant de plaintes. (Paragraphe 119)	Dans le cadre des travaux en cours	OSP	En 2022-2023, la Direction a alloué une allocation biennale supplémentaire de 1,1 million d'USD pour renforcer la fonction d'enquête (C 2021/3, paragraphe 59 b). Cette question fait l'objet d'un examen continu au cours de la période de mise en œuvre et un financement supplémentaire est prévu en fonction des besoins d'OIG et des fonds disponibles.
Bureaux de terrain				
Gestion des projets				
16.	La mise en œuvre des projets pourrait être améliorée grâce à un renforcement de l'évaluation des risques et de la planification	Dans le cadre des	PSS/CSF	Il convient de noter que le report de la date de fin du projet est souvent nécessaire compte tenu des éléments suivants: a) les donateurs imposent souvent des délais serrés pendant la phase

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	qui permettrait un achèvement en temps voulu. Des mesures pourraient être prises pour veiller à ce que la clôture opérationnelle et financière des projets soit réalisée dans les délais définis. (Paragraphe 128)	travaux en cours		d'élaboration du projet en raison des préoccupations liées à leur propre cycle de financement; b) par conséquent, un report des dates de fin d'exécution est souvent fait dans l'intérêt des bénéficiaires du projet; c) la FAO œuvre dans des environnements complexes où plusieurs aspects échappant à son contrôle peuvent entraîner des retards dans les projets (tels que des changements de gouvernement, des catastrophes naturelles, etc.)
17.	Les responsables des processus pourraient être sensibilisés à la question de la propriété des données et à la nécessité de veiller à l'exactitude des données/informations du système. (Paragraphe 130)	2022	SSP/OSP	Les recommandations seront prises en compte lors de la définition des besoins de formation.
Achats				
19.	Il pourrait être procédé à un examen de tous les cas où les quantités réellement reçues étaient inférieures aux quantités nettes commandées. Le système GRMS pourrait être actualisé de manière à fournir des informations exactes en cas de changement ultérieur des quantités commandées. (Paragraphe 136)	2022	CSLP	CSLP, en tant que responsable des politiques, fournira des indications et une assistance aux bureaux décentralisés afin d'éviter que de telles lacunes et insuffisances se reproduisent. Il renforcera ainsi leur capacité à appliquer les dispositions de la section 502 du Manuel révisé, à décentraliser la fonction Achats et à mettre en application une délégation de pouvoirs renforcée. Pour amorcer la première étape vers la mise en œuvre de ce qui précède, des fonctionnaires chargés des achats internationaux ont été détachés dans chacun des bureaux régionaux de la FAO. Ces fonctionnaires régionaux auront un rôle important consistant à faciliter la mise en place d'une approche simplifiée conduisant à des gains d'efficacité, des contrôles internes plus

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				stricts et le renforcement des capacités des bureaux nationaux sous leur supervision.
20.	La FAO pourrait vérifier que les informations du système GRMS relatives aux montants facturés correspondent systématiquement aux quantités reçues (et non aux quantités commandées) afin de garantir l'exactitude des informations et de disposer d'un point de contrôle supplémentaire pour les paiements. (Paragraphe 137)	2022	CSLP	CSLP contactera tous les responsables du budget au Siège et dans les bureaux décentralisés afin de leur rappeler et de souligner qu'il est important d'enregistrer la réception des biens dans le système GRMS en saisissant la quantité réelle livrée par rapport à la quantité figurant sur le bon d'achat.
21.	Tous les bons de commande ouverts pour lesquels les dates de livraison ont été dépassées pourraient être examinés, et des dommages-intérêts forfaitaires pourraient être imposés, le cas échéant. (Paragraphe 139)	2022	CSLP	CSLP, en tant que responsable des politiques, fournira des indications et une assistance aux bureaux décentralisés afin d'éviter que de telles lacunes et insuffisances se reproduisent. Il renforcera ainsi leur capacité à appliquer les dispositions de la section 502 du Manuel révisé, à décentraliser la fonction Achats et à aider les bureaux décentralisés à mettre effectivement en application une délégation de pouvoirs renforcée. Pour amorcer la première étape vers la mise en œuvre de ce qui précède, des fonctionnaires chargés des achats internationaux ont été détachés dans chacun des bureaux régionaux de la FAO. Ces fonctionnaires régionaux auront un rôle important consistant à faciliter la mise en place d'une approche simplifiée conduisant à des gains d'efficacité, des contrôles internes plus stricts et le renforcement des capacités des bureaux nationaux sous leur supervision.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				Les mesures susmentionnées engloberont, entre autres, la résolution de problèmes tels que ceux mis en évidence par la vérification externe
Mesures de contrôle interne				
25.	La FAO doit renforcer les contrôles internes pour assurer une responsabilisation accrue et une meilleure application des procédures de contrôle intégrées visant à protéger les actifs et les biens appartenant à l'Organisation et pour faire en sorte que les rapports sur l'état du contrôle interne soient exacts et que les paiements versés aux consultants, fournisseurs et prestataires de services soient corrects. <i>(Paragraphe 153)</i>	Dans le cadre des travaux en cours	OSP	Des efforts continus sont déployés pour renforcer les contrôles internes au sein de l'Organisation, notamment en recensant les risques et en définissant des actions visant à réduire son exposition aux risques potentiels et à diminuer la probabilité que ces risques se reproduisent. Des efforts ont également été déployés pour que les fonctionnaires de la FAO connaissent mieux et soient davantage sensibilisés à la gestion des risques et aux rapports de contrôle interne. De nombreuses séances d'information ont été organisées à cet effet à l'intention des divisions du Siège et des bureaux décentralisés. Dans les instructions et lors des séances d'information, le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) a souligné que les réponses au questionnaire sur les contrôles internes devraient faire l'objet d'une attention particulière afin de tenir compte de la réalité. En outre, OSP a dispensé une formation supplémentaire aux responsables de la validation afin d'améliorer la qualité et l'objectivité des réponses. Dans le cadre du contrôle interne, il incombe aux unités responsables de concevoir et de mettre en œuvre des contrôles internes efficaces. Les questions posées dans le questionnaire sont principalement fondées sur les risques recensés par les unités responsables concernées afin qu'un bureau puisse évaluer si les contrôles internes sont appliqués. Les réponses au questionnaire et la Déclaration relative au contrôle interne donnent des informations aux unités responsables qui peuvent

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				ainsi recenser les lacunes du contrôle interne, améliorer les processus opérationnels et le contrôle. Certaines unités responsables peuvent ainsi renforcer leurs capacités et disposer d'un tableau de bord amélioré à des fins de suivi. Les directives relatives à la rémunération des consultants, des titulaires d'accords de services personnels et d'autres membres du personnel affilié sont exposées avec une grande clarté dans les sections respectives (317 et 319) du Manuel sur les ressources humaines. Il existe également un cadre institutionnel relatif au recrutement de consultants (section 317 du Manuel) et de titulaires d'un accord de services personnels (section 319 du Manuel) qui fournit des orientations détaillées sur l'application des sections respectives du manuel. Les directives indiquent comment déterminer la catégorie appropriée de ressources humaines hors personnel ainsi que les taux journaliers maximums pour chaque catégorie. La gestion et la gouvernance réelles des contrats et des paiements sont décentralisées, et il incombe au responsable du recrutement, à l'autorité d'approbation et aux équipes du CSP ou de la Division des finances de s'assurer que les directives sont correctement appliquées et que les paiements sont conformes auxdites directives et aux taux contractuels. La Division des ressources humaines (CSH), en coordination avec le Centre des services communs (CSC) et les responsables régionaux des ressources humaines, continuera de fournir une formation et des indications aux bureaux afin qu'ils connaissent mieux les ressources disponibles et appliquent les instructions communiquées de façon appropriée. La Division des services logistiques (CSL) a collaboré étroitement avec OSP pour examiner et réviser les plans de prévision de la fraude et les questionnaires sur les contrôles

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				internes afin de veiller à leur conformité avec les politiques et processus directeurs que la division supervise (acquisition de biens et services, voyages, gestion des installations). CSL fournit constamment des indications et un appui de qualité aux bureaux décentralisés en se concentrant sur des contrôles renforcés. Cette question a été abordée en particulier avec la révision de la section 502 du Manuel et le déploiement des fonctionnaires détachés chargés des achats internationaux à proximité des opérations. Afin de renforcer les contrôles internes et le suivi des rapports de fin de mission, l'unité CSLD chargée des voyages examine actuellement les critères nécessaires pour faire une demande de changement d'activité lorsqu'un rappel est envoyé par le système GRMS concernant la nécessité de communiquer dûment les rapports de fin de mission.
26.	La reconstitution des fonds de caisse pourrait être demandée en temps voulu et des comptages de caisse inopinés être réalisés chaque mois pour vérifier que les personnes dépositaires d'une caisse disposent bien des liquidités annoncées à tout moment. Le montant de fonds autorisé dans les caisses des bureaux décentralisés pourrait être revu en fonction de l'utilisation effective. <i>(Paragraphe 158)</i>	2022	CSF	Des instructions seront communiquées aux administrateurs (finances) détachés dans les régions pour qu'ils organisent des contrôles de caisse inopinés en fonction des profils de risque des pays.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
Gestion des ressources humaines				
28.	Les efforts déployés pour pourvoir les postes vacants par voie de mise en concurrence et selon un calendrier maîtrisé, tout en veillant à la transparence du processus de sélection, doivent être maintenus. Les plans de formation pourraient être élaborés après détermination des déficits de compétences et des besoins de formation; un dispositif d'évaluation des effets de la formation pourrait être mis en place. <i>(Paragraphe 174)</i>	2022 (CSHR) 2023 (CSHL)	CSH	CSH continue à chercher des moyens de simplifier et d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement tout en veillant à ce que le processus de sélection soit mené de manière équitable et transparente. Le plan stratégique de CSH contribue en permanence au développement de partenariats et de projets stratégiques, ainsi qu'à la satisfaction des besoins des fonctions techniques et non techniques, en mettant l'accent sur un processus fondé sur le mérite qui tient compte du perfectionnement de carrière des candidats internes ainsi que de la mobilité et de la diversité des talents. En tant qu'élément d'un cadre consolidé de formation au sein de l'Organisation, CSH élaborera, à l'intention des divisions/bureaux et en concertation avec les unités responsables concernées, des directives relatives à la mise en œuvre du plan annuel de perfectionnement du personnel en fonction des lacunes recensées en matière de compétences et des besoins de formation, ainsi qu'une approche systématique de l'évaluation de l'impact des activités d'apprentissage et de formation du personnel en prenant en considération les pratiques établies par d'autres agences de l'Organisation des Nations Unies. La responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans annuels de perfectionnement des fonctionnaires des unités incombe aux chefs d'unité.
Examen des résultats de l'initiative régionale visant à en finir avec la faim en Afrique d'ici à 2025				
29.	La FAO pourrait envisager: a) d'élaborer une mesure quantitative appropriée de l'intégration de l'objectif «Faim zéro», dans le cadre de l'engagement qu'elle a pris	2023	RAF-SDG/ DGA-Bechdol	a) L'initiative régionale n'est pas un programme/projet autonome mais plutôt un mécanisme de mise en œuvre. Elle vise à intégrer la lutte contre la faim principalement au niveau politique et stratégique. À cet égard, il serait plus judicieux de

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
d'intégrer cet objectif dans les activités que l'Organisation mène aux niveaux national et régional; b) de réviser comme il convient le ratio de projets contribuant à l'intégration de l'objectif «Faim zéro» dans le portefeuille global de projets mis en œuvre dans la région Afrique, ainsi que dans les pays cibles, en fonction de la mesure quantitative ainsi élaborée; c) d'orienter les efforts de mobilisation de ressources vers des projets qui contribuent à l'intégration de l'objectif «Faim zéro» dans les activités que l'Organisation mène aux niveaux national et régional; d) de trouver des moyens d'améliorer les approches stratégiques afin de mieux se positionner pour apporter les changements souhaités au niveau des politiques. (Paragraphe 198)			prendre pour mesure les processus de politiques de sécurité alimentaire et de nutrition auxquels la FAO a apporté son appui ou sa contribution, aux niveaux national et/ou régional; et/ou le nombre de pays qui ont intégré le principe de «Faim zéro» dans leurs documents stratégiques et leurs cadres politiques par rapport à l'ensemble des pays qui se sont engagés à appliquer la Déclaration de Malabo. En fait, la FAO utilise déjà un certain nombre de processus politiques pour mesurer l'intégration de l'objectif «Faim zéro» dans les documents stratégiques et politiques relatifs à l'alimentation et à l'agriculture aux niveaux national et régional. b) Presque tout ce que fait la FAO dans le cadre de ses quatre autres objectifs stratégiques (outre l'OS 1) contribue également à l'objectif «Faim zéro»; bien que seul l'OS 1 ait pour objectif direct «l'élimination de la faim». Il n'existe pas de «valeur de seuil» établie qui déterminerait sa pertinence ou son adéquation par rapport à d'autres objectifs stratégiques ou domaines prioritaires de développement tout aussi pertinents. c) La mobilisation de ressources pour les projets se fait au niveau national et le financement des projets dépend du domaine d'intérêt du partenaire fournisseur de ressources. Ce processus échappe au contrôle du Bureau de pays de la FAO, sauf s'il s'agit d'un projet spécifique devant être financé par le Programme de coopération technique (PCT), qui doit être considéré comme un financement d'amorçage. d) La FAO se félicite de cette recommandation et reconnaît qu'elle pourrait obtenir davantage de changements souhaités si elle était en mesure d'accroître et de renforcer les

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				capacités d'appui à la mise en œuvre et à l'analyse des politiques aux niveaux national, sous-régional et régional.
30.	La FAO pourrait revoir les cibles et indicateurs choisis pour évaluer la contribution des résultats obtenus dans la région Afrique aux cibles des produits de la FAO, au niveau de l'Organisation, afin de s'assurer que ses résultats par rapport à ces cibles reflètent mieux les progrès réalisés s'agissant d'atteindre les résultantes de l'objectif stratégique 1 et les objectifs de sécurité alimentaire dans la région Afrique, dans le cadre de son objectif mondial visant à réduire le nombre absolu de personnes souffrant de la faim (lié à l'initiative régionale). (Paragraphe 204)	2023	RAF-SDG/ DGA-Bechdol	Les indicateurs de résultante de la FAO permettent de déterminer si les pays ont procédé aux changements nécessaires et mis en place les capacités requises pour réaliser les objectifs stratégiques (OS 1 et autres), dans les domaines relevant du mandat de la FAO. Celle-ci les utilise pour évaluer sa contribution et pour mieux cibler son appui, le cas échéant. Les indicateurs de résultante reflètent également l'évolution de l'environnement mondial porteur, par exemple grâce à l'élaboration de cadres d'action et de normes et règles internationales. Leurs changements découlent des politiques et des programmes mis en œuvre par plusieurs parties prenantes (FAO, États membres, communautés économiques régionales et partenaires de développement). Ces changements ou les progrès signalés ne peuvent pas être attribués uniquement aux travaux de la FAO. En fait, l'Organisation utilise des «évaluations internes» qui sont validées par ses Membres pour mesurer sa contribution aux résultantes. En outre, d'autres facteurs entravent les efforts déployés par la FAO, les Membres et les partenaires pour réduire le nombre absolu de personnes souffrant de la faim, malgré les changements bienvenus dans les processus politiques. Au fil des ans, les principales causes de l'augmentation du nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire en Afrique sont l'instabilité des marchés alimentaires et des prix des produits de base, les ralentissements et les fléchissements économiques, les chocs climatiques (variabilité et extrêmes), les catastrophes naturelles (graves sécheresses et inondations), l'instabilité

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				politique persistante, les conflits et d'autres formes de violence. Ces causes sont décrites dans les différentes éditions de l'Aperçu régional de la sécurité alimentaire et de la nutrition (2018, 2019 et 2020).
31.	L'Organisation pourrait renforcer le processus combiné d'inventaire et d'évaluation des projets qu'elle a exécutés dans le domaine de l'éradication de la faim dans les pays cibles pendant la période 2014-2020, afin de mettre en évidence les lacunes et de définir les priorités à cet égard pour la période restante de l'initiative régionale, ainsi que dans le but d'évaluer l'incidence et les effets de ces projets. (Paragraphe 208)	2022	RAF-ADG/ DGA-Bechdol	Les réalisations de la FAO ne font pas généralement l'objet d'un compte rendu par projet au niveau de l'Organisation. Nous suggérons qu'une analyse plus utile pourrait consister à passer en revue les pays qui ont communiqué des résultats (qui ont été validés) et qui ont été pris en compte dans le cadre de la progression vers la réalisation des cibles relatives aux produits associés à l'OS 1 au cours des exercices 2014-2015, 2016-2017 et 2018-2019, puis, pour chaque pays, à examiner le nombre de projets liés à l'OS 1 et leurs budgets et dépenses au cours de cette période.
Planification stratégique, suivi et évaluation				
34.	La FAO pourrait examiner la liste des pays qui font l'objet d'une attention particulière s'agissant de l'adoption de projets du PCT et orienter les efforts de mobilisation de ressources afin de faciliter l'adoption d'un plus grand nombre de projets financés par des fonds fiduciaires dans les pays défavorisés. (Paragraphe 273)	2023	DGA-Bechdol/ PSS/PSR	La révision des critères d'allocation régionale du PCT, qui fait actuellement l'objet d'un examen concerté par les Membres dans le cadre de l'exercice stratégique, vise à affiner, voire unifier, les critères d'allocation des ressources qui seront soumis à l'approbation de la Conférence à sa quarante-troisième session (juin 2023) (CL 166/REP du Conseil). [Recommandation appliquée] La FAO donne déjà la priorité aux catégories bénéficiant d'une attention particulière de l'ONU en ce qui concerne les projets financés par des fonds fiduciaires. L'évolution a été confirmée dans le nouveau Cadre stratégique puisqu'une attention particulière est accordée aux pays les moins avancés (PMA), aux pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV), aux pays en développement sans littoral et aux petits États insulaires en

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				développement (PEID), ainsi qu'aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui présentent une incidence élevée de pauvreté et d'insécurité alimentaire. Ces pays peuvent faire l'objet d'un suivi dans les systèmes de l'Organisation et la possibilité d'inclure des vues spécifiques du Système d'information de gestion (iMIS) sur les résultats obtenus grâce à la contribution de la FAO, aux ressources mobilisées et à l'exécution sera étudiée. Le cadre stratégique, quant à lui, guidera la formulation des fonds fiduciaires et les pays bénéficiant d'une attention particulière seront bien identifiés. Cette démarche, qui fait partie intégrante de la manière de travailler de la FAO, ne peut pas être mise en œuvre au moyen du manuel sur le cycle des projets, qui se concentre sur les processus plutôt que sur le fond. En outre, les projets financés par des fonds fiduciaires dépendent pour une large part des priorités des donateurs.
35.	La FAO pourrait contrôler l'élaboration des cadres de programmation par pays (CPP) lorsque de tels cadres n'ont pas été formulés ou lorsque les cadres existants sont arrivés à terme. Il conviendrait également de veiller à ce que les CPP soient évalués en fonction des priorités prévues par les pays respectifs. <i>(Paragraphe 277)</i>	Dans le cadre des travaux en cours	OSP	Les outils de suivi de l'état d'avancement des CPP sont en train d'être renforcés. OSP gère une base de données sur le cycle du CPP et l'état d'avancement de son élaboration, ainsi que sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, car le CPP doit impérativement en découler. Cette série de données est mise à jour tous les mois à partir du tableau de bord du Bureau de la coordination des activités de développement (BCAD) de l'ONU et des contributions des points de contact des bureaux régionaux pour le CPP. En ce qui concerne les évaluations du CPP, conformément au document intitulé «Évaluations 2020-2022 – Plan de travail indicatif à horizon mobile» (http://www.fao.org/3/nd807en/nd807en.pdf), la FAO continue

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				de procéder à des évaluations de ses contributions au niveau national pour déterminer son niveau de responsabilité à l'égard du pays concerné et aider l'Organisation et le pays à élaborer les CPP et les mettre en œuvre. Le plan des évaluations de pays est élaboré en concertation avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. En principe, ce sont les pays qui se trouvent dans l'avant-dernière année de mise en œuvre du CPP qui sont choisis. D'autres facteurs sont pris en compte au cours des consultations, notamment l'importance stratégique du programme pour le Bureau régional, les programmes de pays qui sont peu évalués, les programmes de pays qui ont fortement besoin de l'appui de la FAO, ainsi que l'utilité de l'évaluation en tant que contribution à l'élaboration d'une nouvelle orientation stratégique pour le programme, par exemple dans les pays qui ont une nouvelle administration gouvernementale ou qui mettent au point le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable à l'échelle du système.
36.	La FAO pourrait renforcer la fonction de «Suivi de la filière de projets du Réseau d'appui au programme de terrain» dans le système FPMIS, qui permet d'assurer le suivi et l'examen annuels des projets concernés et d'améliorer leur gestion, en demandant aux responsables de la formulation des projets et aux responsables du budget d'examiner et d'actualiser la situation des projets dans la filière afin de s'assurer qu'ils sont toujours en phase	Dans le cadre des travaux en cours	PSS	La Division d'appui aux projets (PSS), en consultation avec la Division de la mobilisation des ressources et des partenariats (PSR), examinera la possibilité d'améliorer les orientations sur la gestion de la liste des projets en attente en demandant que les responsables de la formulation des projets et les responsables du budget examinent et mettent à jour une fois par an l'état des projets qui y figurent. Il convient également de noter que le système FPMIS comprend déjà un outil appelé «suivi de la liste des projets en attente du Réseau d'appui au programme de terrain» et qu'un

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	d'élaboration active. (Paragraphe 281)			suivi et un examen annuels seront mis en place sur une base institutionnelle.
37.	a) Le nouveau système PROMYS, dont le déploiement est prévu pour la fin de l'année 2022, permet de charger les matrices de cadre logique et les plans de travail. b) Les matrices de cadre logique et les plans de travail pourraient être remaniés afin de les rendre plus faciles à utiliser sans compromettre les informations ou les contenus qui sont nécessaires à un suivi efficace des projets. c) Le chargement de la matrice de cadre logique et du plan de travail dans le système de planification des ressources devrait être obligatoire pour les projets d'un montant supérieur à 500 000 USD afin de renforcer l'obligation redditionnelle et d'améliorer le suivi. (Paragraphe 285)	2023	OSP	Ces recommandations seront prises en compte dans le contexte de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS. La phase 1 du projet PROMYS a été achevée en 2020 (phase de cadrage). Des travaux supplémentaires sont nécessaires en 2021-2023.
38.	a) Le suivi institutionnel des résultats des responsables du budget doit être renforcé pour veiller à ce que les projets soient exécutés dans les limites du budget approuvé/révisé et des liquidités versées et que les soldes de trésorerie non dépensés soient ajustés en temps opportun; b) Des contrôles de validation devraient être intégrés dans le système de planification des ressources afin d'empêcher que les projets exécutés ne dépassent le budget et les fonds	2023	PSS/CSF	Ces recommandations seront prises en compte dans le contexte de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	versés (sauf lorsqu'ils sont régis par des accords de financement spécifiques comme dans le cas des projets financés par l'USAID et l'UE). (Paragraphe 289)			
39.	La FAO pourrait: a) intégrer un contrôle de validation dans le système de planification des ressources, qui obligerait les chargés de liaison pour le financement à certifier dans le système que les réaffectations sont conformes à l'accord de financement et qu'elles ont reçu l'approbation des donateurs; b) fixer un seuil au-delà duquel les réaffectations entre lignes budgétaires nécessiteraient un contrôle et une approbation de l'Organisation. (Paragraphe 295)	2023	PSS/PSR	Ces recommandations seront prises en compte dans le contexte de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS.
40.	Afin de renforcer l'efficacité du suivi du Réseau d'appui au programme de terrain et de garantir une action corrective opportune d'un point de vue opérationnel, il conviendrait de faire en sorte que: a) Le prochain système de planification des ressources puisse permettre de lier l'exécution ou les dépenses au budget plutôt qu'aux fonds perçus afin de signaler correctement les projets à faible taux d'exécution.	2022	OSP/PSS/ CSF	Ces recommandations seront prises en compte dans le contexte de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	b) La disposition selon laquelle le projet doit rester dans l'état constaté pendant 30 jours puisse être également revue. c) Tous les projets, sauf ceux pour lesquels la dernière tranche de fonds doit être reçue après leur achèvement, puissent être signalés afin qu'une action prioritaire soit menée dès que les dépenses dépassent 80 pour cent des fonds perçus. (Paragraphe 299)			
41.	La FAO pourrait envisager de mettre en place un mécanisme de suivi renforcé pour réduire le délai entre la date d'approbation et le début effectif des projets. (Paragraphe 302)	2023	PSS	La FAO examinera la possibilité de créer un mécanisme de suivi renforcé dans le nouveau système PROMYS. Cependant, la question du décalage entre l'approbation et le début de l'exécution dépend souvent de facteurs qui échappent au contrôle de la FAO (par exemple, la signature des accords de projet par les gouvernements bénéficiaires). La phase 1 du projet PROMYS a été achevée en 2020 (phase de cadrage). Des travaux supplémentaires sont nécessaires en 2021-2023.
42.	Une analyse appropriée des risques liés à l'exécution des projets devrait être effectuée et des formations spécialisées sur le cycle des projets devraient être dispensées au personnel de terrain afin d'améliorer la coordination avec les gouvernements hôtes et les donateurs. (Paragraphe 307)	2022	PSS	PSS dispense régulièrement des formations sur la gestion du cycle des projets.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
43.	La FAO pourrait veiller à ce qu'un module robuste de suivi de la réalisation des objectifs d'étape par rapport aux objectifs définitifs soit incorporé dans le système PROMYS, ce qui permettrait à l'Organisation d'assurer un meilleur suivi de l'exécution des projets. (Paragraphe 309)	2023	OSP/PSS	Ces recommandations seront prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS. La phase 1 du projet PROMYS a été achevée en 2020 (phase de cadrage). Travaux supplémentaires nécessaires en 2021-2023
44.	a) Mettre en place un cadre de suivi actif au niveau de l'Organisation pour assurer la clôture opérationnelle et financière des projets en temps voulu. b) Analyser et signaler régulièrement les principales raisons des retards. c) Veiller à ce que le système PROMYS dispose des fonctionnalités SIG (Système d'information de gestion) appropriées pour faciliter l'examen périodique de la clôture des projets par les points de contact au Siège et par la Direction. (Paragraphe 313)	2023	OSP/PSS	Ces recommandations seront prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre du nouveau système PROMYS.
45.	La FAO pourrait: a) renforcer le suivi de l'état d'avancement de la présentation des rapports intérimaires afin de s'assurer que les projets progressent comme prévu; b) veiller à ce que le chargement des rapports intérimaires dans le nouveau	2023	PSS/OSP	Recommandation acceptée dans le cadre des développements du système PROMYS. La phase 1 du projet PROMYS a été achevée en 2020 (phase de cadrage). Des travaux supplémentaires sont nécessaires en 2021-2023.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	système de planification des ressources, PROMYS, soit obligatoire; c) demander l'incorporation de fonctionnalités SIG dans le système PROMYS pour générer des rapports périodiques sur l'état d'avancement de la présentation des rapports intérimaires par les responsables du budget. Un cadre de suivi pourrait être institué par la Direction de l'Organisation pour effectuer un examen périodique de l'avancement des projets. <i>(Paragraphe 316)</i>			Le module FPMIS comprend déjà un onglet «rapports» permettant de charger les rapports intérimaires et les rapports de fin de projet dans le système.
46.	La date limite de présentation des rapports de fin de projet, conformément aux accords de financement, devrait être obligatoirement saisie dans le système de planification des ressources pour chaque projet et faire partie des informations de base à saisir avant le début des activités du projet. La présentation des rapports de fin de projet devrait faire l'objet d'un suivi actif, comme l'indiquent les instructions en vigueur relatives à la clôture du projet. <i>(Paragraphe 319)</i>	2023	PSS/PSR	Recommandation acceptée dans le cadre des développements du système PROMYS. La phase 1 du projet PROMYS a été achevée en 2020 (phase de cadrage). Des travaux supplémentaires sont nécessaires en 2021-2023.
47.	b) Il conviendrait de mettre en place un mécanisme institutionnel permettant d'utiliser les rapports d'évaluation pour consigner et archiver les enseignements tirés des projets achevés afin de faciliter	À décider après une consultation interne de la FAO	OED	b): Les unités doivent se concerter pour déterminer les actions à mener et le calendrier à respecter. c): L'évaluation des projets d'un montant inférieur à 4 millions d'USD ne relève pas de la politique d'évaluation, sauf si le donateur le demande (par exemple, le Fonds pour l'environnement mondial [FEM]). Les projets d'un montant

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
l'exploitation de ces informations dans les futures décisions de programmation. c) Il serait bon de concevoir un mécanisme approprié pour entreprendre l'évaluation ou l'analyse d'impact des très nombreux projets disposant de budgets inférieurs à 4 000 000 d'USD dont l'Organisation assure l'exécution. Nous recommandons, avec l'accord de la Direction, que tous les directeurs de projet soient encouragés à améliorer leur système de suivi et d'évaluation et à réaliser des évaluations d'impact afin de renforcer l'apprentissage et la gestion axée sur les résultats. (Paragraphe 324)	2022		inférieur à 4 millions d'USD contribuent au fonds commun d'évaluation qui est utilisé pour réaliser des synthèses, des évaluations de programmes nationaux, des évaluations thématiques et des évaluations d'impact. Ces projets ne font pas l'objet d'une évaluation séparée mais peuvent être couverts par l'une de ces modalités d'évaluation. Nous convenons qu'il serait utile également de procéder à des évaluations d'impact des petits projets. Cependant, le Bureau de l'évaluation (OED) ne peut pas s'engager à mener des évaluations de projets inférieurs à 4 millions d'USD pour deux raisons: 1) cela ne fait pas partie de la politique de l'Organisation et 2) le Bureau n'aurait pas les capacités en ressources humaines appropriées. Les donateurs peuvent aussi ne pas être disposés à mettre les ressources nécessaires. Les projets d'une valeur inférieure à 4 millions d'USD sont évalués selon une approche par groupe ou par programme. Ils contribuent au Fonds fiduciaire pour l'évaluation et un certain nombre d'entre eux font l'objet d'évaluations thématiques, stratégiques et de programmes par pays. Les projets de résilience et d'urgence sont regroupés par type de crise car ils font partie d'une réponse collective à une crise naturelle et/ou humanitaire dans le cadre de procédures d'appel global ou d'une composante du cadre de programmation par pays (par exemple, la réponse aux criquets, la réponse à El Nino, la crise du lac Tchad, etc.) Cependant, nous convenons que tous les gestionnaires de projet devraient être encouragés à améliorer leur système de suivi et d'évaluation et à inclure une analyse plus approfondie des résultats, notamment au moyen d'évaluations d'impact, afin d'améliorer la formation et la gestion axée sur les résultats. »

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
MÉRITE ATTENTION				
Contrôle de la conformité au Siège de la FAO				
Prestations des concessionnaires				
12.	La Direction pourrait intégrer dans les nouveaux contrats de concession des accords sur le niveau de service définissant clairement les indicateurs de performance afin de renforcer le cadre contractuel. (Paragraphe 114)	2021	CSL	Des accords sur le niveau de service et des indicateurs de performance clés seront systématiquement ajoutés aux contrats des nouveaux concessionnaires chaque fois que cela sera jugé possible. Les contrats actuels ont déjà été conclus en tenant compte des critères/exigences spécifiés dans les documents d'invitation à soumissionner pour lesquels les soumissionnaires ont manifesté leur intérêt en réponse à l'appel d'offres de la FAO. Les contrats ont donc été établis. CSL fait des progrès constants pour répondre à cette recommandation.
Questions de gouvernance				
15.	La FAO pourrait continuer à passer en revue régulièrement, à un niveau approprié, les mesures acceptées qui sont en suspens et les mettre en œuvre en respectant le calendrier défini. (Paragraphe 123)	Dans le cadre des travaux en cours	OIG/DDCT	La mise en œuvre de cette recommandation est déjà en cours. Au cours de la période allant de janvier à mi-octobre 2021, 141, soit près d'un tiers (29 pour cent) des 480 actions convenues, mais non exécutées en décembre 2020, ont été clôturées. Les mesures mises en place comprenaient notamment: a) une campagne menée par la haute direction pour rappeler, dans tous les secteurs et dans tous les lieux d'affectation, qu'il est important d'effectuer une mise en œuvre rapide des recommandations, en accordant la priorité voulue à celles qui présentent un risque élevé ou qui sont en attente depuis longtemps (tous les bureaux/services concernés ont été

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				spécifiquement priés d'examiner les mesures/recommandations approuvées mais non appliquées et d'élaborer des plans assortis de délais pour donner suite à chaque recommandation); b) une campagne menée par les directeurs généraux adjoints/représentants régionaux pour s'assurer que les bureaux nationaux sous leur responsabilité reçoivent l'appui approprié pour traiter les actions/recommandations approuvées en attente ainsi que toute autre lacune de contrôle systémique détectée et que, en collaboration avec les unités responsables, des mesures adéquates sont mises en place pour renforcer l'environnement de contrôle interne; c) la mise en place d'un réseau de points de contact pour le contrôle interne et le respect de la conformité afin de renforcer le dialogue entre les bureaux et l'adoption de bonnes pratiques; d) une mise à niveau du tableau de bord des recommandations de l'équipe de vérification. OIG travaillera en étroite collaboration avec la Direction sur cette initiative tandis que la Direction aura la responsabilité des mesures convenues.
Achats				
18.	Un système d'examen trimestriel des plans d'achats annuels pourrait être mis en place dans les bureaux de terrain afin de faciliter l'évaluation de l'état d'avancement des activités d'achat par rapport aux jalons programmés. Les plans d'achats pourraient être actualisés et demeurer ainsi des documents qui évoluent en fonction des	2022	CSLP	Afin de mettre effectivement en œuvre cette recommandation, il est nécessaire de disposer d'un outil ou d'une plateforme en ligne permettant aux bureaux décentralisés de saisir et de mettre à jour leur plan d'achats. CLSP collaborera avec partenaires responsables et/ou les unités responsables pour trouver une solution.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	besoins d'achat. Les équipes de projet pourraient être sensibilisées à l'importance du respect des délais s'agissant de la communication des plans d'achats. (Paragraphe 134)			
22.	Les réceptions de services pourraient également être enregistrées dans le système GRMS immédiatement après la certification des prestations par le gestionnaire de contrat, et avant l'émission du règlement, afin que l'état de l'opération d'achat de services soit reflété de bout en bout dans le système. (Paragraphe 140)	2022	CSLP	CSLP, en tant que responsable des politiques, fournira des indications et une assistance aux bureaux décentralisés afin d'éviter que de telles lacunes et insuffisances se reproduisent. Il renforcera ainsi leur capacité à appliquer les dispositions de la section 502 du Manuel révisé, à décentraliser la fonction Achats et à mettre en application une délégation de pouvoirs renforcée. Dans un premier temps, des fonctionnaires chargés des achats internationaux ont été détachés dans chacun des bureaux régionaux de la FAO. Les fonctionnaires régionaux auront un rôle important consistant à faciliter la mise en place d'une approche simplifiée conduisant à des gains d'efficacité, des contrôles internes plus stricts et le renforcement des capacités des bureaux nationaux contrôlés par les bureaux régionaux. Dans le cadre de ce processus, le fonctionnaire régional chargé des achats internationaux veillera à rationaliser la vérification de la réception des services pour qu'elle corresponde à la réception des biens commandés.
23.	Dans les cas où un numéro de demande d'achat n'est pas nécessaire, une mention «Sans objet», «Non requis» ou autre pourrait être indiquée dans le champ du numéro de demande d'achat (de préférence à un champ vide), de manière à donner l'assurance que l'opération a été menée conformément à la	2022	CSLP	CSLP, en tant que responsable des politiques, fournira des indications et une assistance aux bureaux décentralisés afin d'éviter que de telles lacunes et insuffisances se reproduisent. Il renforcera ainsi leur capacité à appliquer les dispositions de la section 502 du Manuel révisé, à décentraliser la fonction

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	procédure définie. (Paragraphe 141)			Achats et à mettre en application une délégation de pouvoirs renforcée. Pour amorcer la première étape vers la mise en œuvre de ce qui précède, des fonctionnaires chargés des achats internationaux ont été détachés dans chacun des bureaux régionaux de la FAO. Les fonctionnaires régionaux auront un rôle important consistant à faciliter la mise en place d'une approche simplifiée conduisant à des gains d'efficacité, des contrôles internes plus stricts et le renforcement des capacités des bureaux nationaux contrôlés par les bureaux régionaux. Dans le cadre de ce processus, le fonctionnaire régional chargé des achats internationaux veillera à définir une approche rationalisée et à appliquer la piste de vérification appropriée tout au long du cycle «achat-paiement».
24.	Des instruments de garantie pourraient être obtenus de la part des fournisseurs pour tous les contrats d'un montant élevé, afin de préserver les intérêts de l'Organisation, et la procédure pourrait être systématiquement consignée. (Paragraphe 143)	2022	CSLP	CSLP, en tant que responsable des politiques et «centre d'excellence», fournira des indications et une assistance aux bureaux décentralisés afin d'éviter que de telles lacunes et insuffisances se reproduisent. Il renforcera ainsi leur capacité à mettre en œuvre avec succès la section 502 du Manuel révisé, la décentralisation de la fonction Achats et la bonne mise en application de la délégation de pouvoirs accrue par les bureaux décentralisés respectifs. Pour amorcer la première étape vers la mise en œuvre de ce qui précède, des fonctionnaires chargés des achats internationaux ont été détachés dans chacun des bureaux régionaux de la FAO. Les fonctionnaires régionaux auront un rôle important consistant à faciliter la mise en place d'une approche simplifiée conduisant à des gains d'efficacité, des contrôles internes plus

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				stricts et le renforcement des capacités des bureaux nationaux contrôlés par les bureaux régionaux. Dans le cadre de ce processus, une attention particulière sera accordée à la rationalisation de l'approche en ce qui concerne la cohérence de la gestion des instruments de sécurité et des documents pertinents pour les achats de grande valeur dans le cadre des opérations d'urgence (L3).
Mesures de contrôle interne				
27.	La politique régissant la régularisation des avances et leur recouvrement éventuel en cas de retard doit être appliquée de façon stricte et un suivi périodique des avances pour frais de voyage et autres paiements anticipés pourrait être effectué. (Paragraphe 161)	Dans le cadre des travaux en cours	SSC	Recommandation acceptée.
Questions de gestion				
Initiative régionale visant à en finir avec la faim en Afrique d'ici à 2025				
32.	L'Organisation pourrait envisager de créer une fonctionnalité/un lien spécifique, au sein d'un de ses systèmes de planification des ressources, pour le suivi et l'évaluation des programmes et projets, et l'établissement de rapports à leur sujet, en rapport avec l'initiative régionale visant à en finir avec la faim en Afrique d'ici à 2025, afin de permettre l'accès de diverses parties prenantes internes à des informations	2022	CSI/DGA-Bechdol	Étant donné le chevauchement de l'initiative régionale et l'OS 1, l'approche recommandée serait de traiter la première comme une composante intégrée de la seconde pour laquelle il existe une fonctionnalité dans les systèmes de planification des ressources existants qui permet d'accéder à des informations consolidées et prêtes à l'emploi.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	consolidées et immédiatement consultables concernant l'initiative régionale. (Paragraphe 213)			
Planification stratégique, suivi et évaluation				
47.	a) Il conviendrait d'assurer une meilleure application des critères fixés pour l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale distincte et la présentation de la réponse de la Direction. (Paragraphe 324)	Dans le cadre des travaux en cours	OED	OED dispose d'un système de suivi de toutes les évaluations et des réponses de la Direction, et assure un suivi régulier des responsables de budget en cas de non-conformité. Les évaluations intérimaires ne sont plus sous la responsabilité de OED et ne sont plus suivies par le Bureau.
48.	Il conviendrait d'ajouter dans le système PROMYS une fonction permettant de créer des rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures à prendre pour donner suite aux observations et recommandations du Bureau de l'évaluation. Le suivi par l'Organisation des mesures prises pour donner suite aux recommandations et aux questions mises en évidence dans les rapports d'évaluation pourrait être renforcé. (Paragraphe 327)	2023	OSP	Les recommandations seront prises en considération lors de la définition des besoins des utilisateurs du système PROMYS.