



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-quatorzième session**

**Rome, 7-11 novembre 2022**

**Réponse de la Direction aux recommandations présentées dans le rapport  
du Commissaire aux comptes pour 2021**

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](mailto: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 2021.

### 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 2021;**
- **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 2021.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
<b>RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES</b>				
Vérification des comptes				
Durée d'utilité révisée des actifs				
1.	Revoir la durée d'utilité des actifs annuellement et intégrer la valeur estimée révisée des actifs et autres changements connexes dans les états financiers annuels, en faisant figurer des informations appropriées dans les notes relatives aux états financiers annuels, conformément aux dispositions des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) (paragraphe 53).	2022	Division des finances (CSF)	Nous confirmons que cette recommandation a été mise en œuvre, avec prise d'effet le 1 <sup>er</sup> janvier 2022.
Questions de gestion				
Examen des résultats du Centre d'investissement (CFI)				
5.	Élaborer des indicateurs permettant à la FAO d'identifier l'effet de levier de ses travaux et de mesurer et tenir à jour les données sur les résultats (paragraphe 79).	2022	CFI	Le Centre d'investissement de la FAO (CFI) a mis au point divers indicateurs pour mesurer «l'effet de levier des investissements»:  - Au stade de la conception pour son portefeuille d'investissements publics et ses filière/portefeuille de financements mixtes. Ces indicateurs sont le nombre et la valeur des projets d'investissement élaborés en collaboration avec les partenaires d'investissement et le nombre de pays destinataires des investissements.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				<p>- Au stade de la mise en œuvre, le portefeuille d'investissements publics total financé, y compris le nombre et la valeur des projets et le nombre de pays.</p> <p>Ces informations sont publiées dans l'Annual Review du Centre d'investissement. Le CFI donne également des informations sur le ratio de levier budgétaire (comparaison entre le budget alloué au titre du Programme ordinaire et le budget provenant de sources externes) dans le cadre de ses rapports budgétaires périodiques au Bureau de la stratégie, du programme et du budget (OSP).</p>
Examen des résultats concernant le budget du Programme, la planification des activités et l'établissement des rapports sur l'exécution du Programme				
Formulation des Cadres de programmation par pays				
8.	Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les Cadres de programmation par pays (CPP) sont achevés dans les temps pour l'ensemble des pays où un CPP est requis, afin de disposer d'une base à jour, garante de l'efficacité de la programmation, de l'exécution du programme et de l'établissement des rapports par pays dans le cadre du nouveau Cadre stratégique (paragraphe 110).	2022	OSP/bureaux régionaux	OSP utilisera les informations figurant dans le nouveau tableau de bord relatif aux Cadres de programmation par pays, en collaboration et en liaison avec les régions concernées, pour suivre les cas dans lesquels la formulation du CCP a pris du retard et faire en sorte qu'elle soit achevée en temps voulu. L'Organisation s'appuiera sur ces informations pour assurer le suivi spécifique de bureaux régionaux dans le but, si possible, d'accélérer leurs processus, en reconnaissant la primauté du Coordonnateur résident des Nations Unies et la limitation des possibilités d'intervention unilatérale de la FAO, inhérente aux processus de programmation conjoints.

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction	
Liens entre les produits figurant dans les plans de travail et les projets				
11.	Envisager d'imposer que chaque produit d'un plan de travail soit relié aux projets concernés et vice versa (en prévoyant une option «à déterminer» pour les produits qui ne sont encore liés à aucun projet spécifique) dans l'application qui est ou sera utilisée pour l'établissement de rapports sur les progrès réalisés dans l'obtention des résultats au regard des indicateurs relatifs aux produits et aux résultantes attendus au titre des DPP dans le Cadre de résultats stratégiques (paragraphe 126).	2022	OSP/Division d'appui aux projets (PSS)	Dans le contexte du projet PROMYS, la FAO veillera à ce que les projets soient systématiquement reliés aux produits par pays et vice versa. Cela garantira l'alignement des référentiels de données sur les projets, de la programmation par pays et de la programmation à l'échelle de l'Organisation.
<b>RECOMMANDATIONS IMPORTANTES</b>				
Vérification des comptes				
États de rapprochement bancaire et non-rapprochement des soldes de clôture				
2.	Mettre en place des contrôles pour garantir l'exécution de tous les rapprochements	Mise en œuvre dans le cadre des	CSF	La Direction reconnaît qu'il est important d'effectuer les rapprochements bancaires dans les temps et confirme qu'en vertu de la politique en vigueur, les rapprochements bancaires doivent être effectués dans un délai de 30 jours après la fin du mois faisant l'objet du rapprochement.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	bancaires selon un calendrier maîtrisé (paragraphe 61).	travaux en cours		<p>Voici les mesures de suivi qui sont en place:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CSF est en liaison régulière avec les bureaux décentralisés pour vérifier s'ils ont bien procédé aux rapprochements avant de réapprovisionner leurs comptes bancaires.</li> <li>- CSF apporte son aide aux bureaux, en organisant des formations individuelles ou, dans certains cas, en effectuant les rapprochements bancaires à leur place.</li> <li>- Les rapports par pays sur les risques financiers signalent les bureaux qui sont constamment en retard, afin que leurs responsables prennent conscience de la situation et agissent en conséquence.</li> <li>- CSF a mis en place un cours en ligne sur le rapprochement bancaire qu'il faut avoir suivi pour pouvoir accéder au module de gestion de la trésorerie du système GRMS (rapprochement bancaire), et la division organise chaque année des cours virtuels de perfectionnement.</li> <li>- La FAO procède au rapprochement de toutes les écritures de livres auxiliaires non rapprochées, et observe que certains problèmes existant de longue date requièrent des recherches de grande ampleur.</li> </ul>
Remboursements à payer et contributions volontaires reçues d'avance				
4.	Envisager d'inscrire les montants des contributions volontaires reçues d'avance et les remboursements à payer aux donateurs séparément dans l'état de la situation financière, pour être en conformité avec le paragraphe 89 de la norme IPSAS-1 et faciliter	2022	CSF	Cette recommandation sera traitée dans le cadre de l'adoption de nouvelles normes de comptabilisation des recettes qui seront publiées par le Conseil des normes IPSAS.

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	l'interprétation des informations financières par les utilisateurs des états financiers annuels (paragraphe 65).			
Questions de gestion				
Examen des résultats du Centre d'investissement (CFI)				
6.	Formuler une stratégie de mise en œuvre fondée sur l'analyse des besoins pour le renforcement des capacités à l'appui de l'investissement, afin de mettre en lumière les lacunes critiques des connaissances et des capacités (paragraphe 87).	2022	CFI	Le renforcement des capacités est un domaine d'activité encore récent, qui pèse pour l'instant relativement peu dans les réalisations du CFI. Il devrait monter en puissance au cours des prochaines années, comme l'anticipe le Plan de transformation du CFI. Dans cette optique, le CFI a élaboré deux «solutions d'accompagnement» en complément de ses quatre solutions d'investissement et de financement – Le renforcement des capacités pour l'investissement (CD4I) et Des connaissances pour l'investissement (K4I). Ces deux solutions sont guidées par la demande et les besoins des Membres et des partenaires financiers.
Examen des résultats concernant le budget du Programme, la planification des activités et l'établissement des rapports sur l'exécution du Programme				
Positionnement des projets sur les plans de travail et les DPP/cibles des ODD				
10.	Veiller à ce que les projets soient intégrés aux plans de travail par pays, qui sont reliés aux domaines prioritaires du programme (DPP) et aux cibles des objectifs de développement durable (ODD), et à ce que leur	2022	OSP/PSS	La contribution des projets de la FAO aux DDP et aux ODD au niveau des pays est enregistrée dans le système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) au point de formulation depuis le début de 2022. Dans le contexte du projet PROMYS, des liens seront systématiquement établis entre les projets et les produits au niveau des pays. On aura ainsi l'assurance que les plans de travail par pays reflètent les DPP et les cibles des ODD de façon exhaustive, et que les rapports de l'Organisation rendent compte, sur le plan global, des contributions aux DPP et aux ODD.



Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	contribution soit dûment prise en compte dans les indicateurs normalisés relatifs aux produits (paragraphe 120).			
Liens entre les produits relevant des Cadres de programmation par pays (CPP), les domaines prioritaires du Programme (DPP) et les ODD				
12.	<p>Pour assurer l'exactitude des mesures et des rapports sur les progrès de l'Organisation en direction des ODD, fondés sur des indicateurs de produits normalisés, la FAO devrait:</p> <p>i) assurer le positionnement des produits des CPP et des cibles des ODD sur les éléments correspondants du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable;</p> <p>ii) envisager de renforcer les contrôles pour s'assurer que les produits définis aux niveaux appropriés ne sont liés aux DPP que si le Cadre de résultats conforte le lien avec les DPP au travers de cibles d'ODD communes;</p>	2022	OSP/PSS	<p>i) La politique de la FAO stipule que les produits relevant des CPP devraient découler et être en adéquation avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les cibles des ODD associées, raison pour laquelle les bureaux régionaux procèdent à un contrôle de la qualité dans le cadre des mesures de contrôle.</p> <p>ii) La FAO veillera à ce que les systèmes de planification assurent le positionnement sur les DPP et les ODD correspondants pour toutes les unités du siège.</p> <p>iii) Pour les bureaux décentralisés, dans le cadre de ses efforts pour renforcer l'ancrage du Cadre stratégique au niveau des pays, l'Organisation est en train de préparer des documents d'information et de référence/d'appui aux capacités qui viendront compléter les directives générales en matière de CPP, dans l'objectif d'aider les bureaux décentralisés à mieux comprendre, entre autres, le contenu des DPP, les théories du changement et les liens avec les ODD. Cela contribuera à améliorer la cohérence des liens avec les DPP et les ODD au niveau des pays.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	<p>iii) s'assurer que la formulation du plan de travail et des indicateurs relatifs aux produits dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays est en adéquation avec le Cadre de résultats (paragraphe 136).</p>			
<b>CONCLUSIONS DU CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ</b>				
<b>Achats</b>				
14.	<p>S'employer, par des améliorations des dispositifs institutionnels, à faciliter le recours à la mise en concurrence pour la sélection des prestataires de services avec lesquels des lettres d'accord sont signées, afin d'assurer l'optimisation des ressources (paragraphe 147).</p>	2022	Division des services logistiques (CSL)	<p>Cette recommandation est partiellement acceptée. Les lettres d'accord ne sont pas utilisées pour acheter des biens et des services mais pour se procurer auprès d'organismes sans but lucratif ou publics des services qui ne sont pas disponibles sur le marché commercial. Lettres d'accord et achats sont deux notions différentes.</p> <p>Les Services des contrats et achats (CSLP) mèneront des actions de sensibilisation et prendront des mesures mettant en exergue la supériorité de la sélection par voie de mise en concurrence sur la sélection directe, en travaillant également avec le réseau de fonctionnaires régionaux chargés des achats au niveau international.</p>
15.	<p>Veiller à ce que des contrôles soient en place pour garantir l'adhésion aux principes qui établissent la transparence dans les processus d'achat et s'assurer que les bureaux individuels téléchargent les</p>	Mise en œuvre dans le cadre des travaux en cours	CSL	<p>Cette recommandation est partiellement acceptée. L'utilisation du système GRMS comme registre de conservation des données n'est pas établie en raison de l'architecture et des limites actuelles du système et de la question de la confidentialité et de l'accès aux informations spécifiques sur les appels d'offres.</p> <p>Par l'intermédiaire des bureaux régionaux/fonctionnaires chargés des achats au niveau international, CSLP attirera l'attention sur la nécessité de tenir à jour toute la documentation établissant la transparence du processus et de télécharger dans le</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
	documents correspondants dans le système mondial de gestion des ressources (GRMS) pour enregistrement et examen (paragraphe 151).			système GRMS, au minimum, les comptes rendus signés des réunions des comités d'achats locaux.
Durées et interruptions des contrats de consultant non conformes aux règles				
16.	La Direction du Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique devrait mettre en place des mécanismes adéquats afin qu'aucun contrat ne puisse être renouvelé sans une période d'interruption obligatoire (paragraphe 157).	2022	SAP/RAP/CS H	<p>Cette recommandation a été intégralement appliquée en 2022.</p> <p>Le Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAP) se conforme aux règles et directives de l'Organisation pour tous les dossiers de recrutement de ressources humaines hors fonctionnaires. Concernant la durée des contrats, le bureau passe tous les cas en revue avec le calculateur de l'Organisation et, au besoin, consulte le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP) ou la Division des ressources humaines (CSH). En cas d'exceptions, il s'assure d'obtenir les autorisations requises. Il est à noter que les cas relevés par le Commissaire aux comptes en 2020-2021 ont été traités conformément aux Directives administratives concernant la pandémie de nouveau coronavirus (covid-19) de la FAO et que les approbations requises pour la reconduction des contrats des ressources humaines hors fonctionnaires ont été dûment obtenues.</p>
Gestion des projets				
18.	Mettre en place des contrôles assurant que des mesures de gestion adéquates sont prises pour pouvoir clore les projets en temps voulu (paragraphe 168).	Mise en œuvre dans le cadre des travaux en cours	PSS	<p>Dans un souci d'amélioration de la surveillance et du suivi, PSS collaborera avec l'équipe technique du FPMIS pour doter ce système de fonctionnalités permettant de signaler séparément la clôture opérationnelle et la clôture financière, dans le cadre de la proposition relative au perfectionnement des indicateurs du «Réseau d'appui au Programme de terrain».</p> <p>Le Bureau du Représentant de la FAO en Türkiye a confié à des spécialistes la mission de renforcer les activités de suivi et d'évaluation des projets, de manière à</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				accélérer leur clôture opérationnelle et financière, et de former l'équipe opérationnelle au contrôle financier.
Contrôle interne				
20.	<p>i) Renforcer la mise en application des contrôles internes dans un souci de gestion efficace des comptes de caisse et de protection des actifs et des biens de la FAO.</p> <p>ii) Incorporer dans le système GRMS des dispositifs de contrôle assurant qu'aucun achat non admissible et non rapproché ne sera effectué.</p> <p>iii) Améliorer les modalités de communication avec les bureaux extérieurs de sorte que les actifs ayant été vendus soient retirés du registre des immobilisations en temps voulu (paragraphe 188).</p>	2022	<p>CSF</p> <p>CSL/CSF</p> <p>CSL/ Centre des services communs (CSLC)</p>	<p>i) Même si les directives en matière de reconstitution du fonds de caisse stipulent que la reconstitution devrait intervenir avant que le niveau des liquidités soit inférieur à 20 pour cent de la limite autorisée, la Direction fait observer qu'il s'agit seulement d'un niveau recommandé et que les bureaux peuvent reconstituer leur caisse alors que le niveau des liquidités est inférieur à 20 pour cent sans que cela n'engendre des problèmes.</p> <p>ii) Au quatrième trimestre de 2022, les formulaires de demande de paiement seront automatisés et s'accompagneront de contrôles d'éligibilité qui empêcheront l'émission de factures non rapprochées d'un montant supérieur aux seuils établis. Cette fonctionnalité devrait être déployée progressivement dans le courant de 2023.</p> <p>iii) CSLC organise régulièrement des formations sur la gestion des immobilisations pour les bureaux décentralisés. Le matériel de formation sera révisé de manière à insister davantage sur la nécessité de retirer les actifs vendus du registre des immobilisations et de soumettre la documentation requise en temps voulu. CSL renforcera les communications en coopération avec CSF. La correspondance sur la préparation des fins de mois comptables que CSF distribue depuis peu aux bureaux de pays pour faciliter le processus de clôture mensuelle comprendra une note rappelant la nécessité d'enregistrer les actifs cédés en temps voulu.</p>

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
<b>MÉRITE ATTENTION</b>				
Vérification des comptes				
Stocks inutilisés				
3.	Intégrer dans la solution globale de gestion des stocks des fonctionnalités permettant de suivre l'utilisation des stocks (paragraphe 63).	2022	CSL/Division de la transformation numérique et de l'informatique (CSI)	La mise œuvre de la solution globale de gestion des stocks devant intégrer cette fonctionnalité devrait commencer au quatrième trimestre de 2022, avec un premier projet pilote au Soudan du Sud, suivi d'un déploiement progressif dans d'autres pays l'année suivante. La mise en œuvre, au plan global, de la fonctionnalité d'inventaire interviendra dans le contexte du programme de travail en matière de planification des ressources et sera achevée d'ici la fin de 2023.
Questions de gestion				
Examen des résultats du Centre d'investissement (CFI)				
7.	Assurer un suivi rigoureux des factures et renforcer le mécanisme de suivi des résultats des consultants (paragraphe 92).	2022	CFI	<p>Cette recommandation a été mise en œuvre. Le CFI a mis au point un système de suivi du paiement des factures au premier trimestre de 2020. Le suivi est effectué sur une base trimestrielle et l'ensemble des paiements des contreparties sont traités en temps voulu.</p> <p>Le CFI évalue les résultats des consultants à l'aune des livrables ou des produits qu'ils réalisent, en appliquant les indicateurs de performance clés qui figurent dans les termes de référence. Les superviseurs du CFI remplissent un rapport d'évaluation de la qualité à la fin de chaque mission. Depuis 2018, ces rapports sont enregistrés dans Taleo, comme l'exige la politique de l'Organisation.</p>

Recommandation	Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
<b>EXAMEN DES RÉSULTATS CONCERNANT LE BUDGET DU PROGRAMME, LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS ET L'ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS SUR L'EXÉCUTION DU PROGRAMME</b>			
Établissement de la liste des projets comptabilisés au titre des ressources d'un plan de travail donné dans le Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution (PIRES)			
9.	Affiner l'algorithme utilisé par PIRES pour établir la liste des projets comptabilisés au titre des ressources d'un plan de travail donné, afin de n'y faire figurer que les projets qui contribuent à la réalisation des produits indiqués dans ce plan de travail (paragraphe 116).	2022	OSP
La liste des projets proposés à la sélection comprend actuellement les projets qui peuvent apporter une contribution au plan de travail d'un pays, y compris les projets régionaux et les projets couvrant plusieurs pays. Les bureaux de pays avaient la possibilité de sélectionner les projets pertinents dans cette liste lors de la préparation du plan de travail. Les critères seront revus pour le prochain cycle de planification du travail.			
<b>CONCLUSIONS DU CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ</b>			
Achats			
13.	Les raisons pour lesquelles les achats prévus diffèrent des achats effectifs devraient être rapidement identifiées et dûment corrigées, afin que la planification remplisse les fonctions prévues (paragraphe 143).	2022	CSL
CSLP a mis en place, en 2022, un «module des plans d'achats» en ligne, destiné aux bureaux décentralisés, et soumis une demande de modification (Business Change Request) visant à ce que les demandes d'achat saisies dans le système GRMS et prévues par le plan d'achats soient clairement signalées.  Par l'intermédiaire des bureaux régionaux/fonctionnaires chargés des achats au plan international, CSLP attirera un peu plus l'attention sur la nécessité pour les bureaux décentralisés de procéder chaque année à un examen critique des différences entre achats prévus et achats effectifs, et d'examiner ensuite les écarts identifiés avec les responsables du budget compétents et le fonctionnaire autorisé/représentant de la FAO/responsable du bureau.			

Recommandation		Échéance suggérée	Unité responsable	Réponse de la Direction
				En mai 2022, le Bureau du Représentant de la FAO en Türkiye a organisé une formation sur les achats dans le but de réduire les écarts entre achats prévus et achats effectifs.
17.	Les erreurs figurant dans la base de données du système GRMS, telles que la présence de fournisseurs dont les sites sont inactifs, devraient être dûment repérées et corrigées. Des examens devraient être menés sur les fournisseurs ayant manqué à plusieurs reprises à leurs obligations d'exécution, afin que des mesures appropriées puissent être prises les concernant (paragraphe 161).	2023	CSL	<p>Une procédure de vérification régulière des fournisseurs inactifs est déjà en place. D'autres mesures portant sur la détermination des mesures correctives requises seront adoptées, dont certaines dans le cadre des activités relatives à la qualité des données prévues par le projet de mise à niveau technique du système de planification des ressources, qui devrait se terminer d'ici le deuxième trimestre de 2023.</p> <p>Des rapports sur les manquements des fournisseurs, fondés sur les évaluations des unités d'achat, peuvent être établis par le biais de CSLP et de Service-Now.</p>
19.	Le statut des projets dans la filière devrait être évalué et actualisé régulièrement. Les projets qui ne sont plus jugés pertinents par les responsables de leur formulation devraient être marqués comme étant annulés en temps voulu (paragraphe 172).	2022	PSS/Division de la mobilisation de ressources et des partenariats avec le secteur privé (PSR)	<p>Un système de suivi est en cours de développement et devrait être mis en service d'ici le 31 décembre 2022</p> <p>La Direction fait observer que le FPMIS ne possède pas de marqueur de faisabilité pour les projets de la filière.</p>