



## Trente et unième Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes

Panama City (Panama), 26 – 30 avril 2010

**Création d'un Centre des services communs unique au niveau mondial**

### Contexte

1. En novembre 2005, la Conférence a approuvé la création d'un Centre des services communs unique au niveau mondial (CSC), à l'appui de la rationalisation des processus administratifs et financiers visant à réaliser de nouveaux gains d'efficacité et à améliorer les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines. Conformément à la résolution adoptée en ce sens par la Conférence, le Service d'appui à la gestion du Siège et les unités administratives de soutien des bureaux régionaux ont été regroupés en une seule structure constituée d'un CSC basé à Budapest (Hongrie), d'un centre de coordination au Siège et de deux pôles du CSC à Santiago et Bangkok, l'idée étant d'assurer la couverture des trois principaux fuseaux horaires dans lesquels la FAO conduit ses opérations.
2. Le présent document décrit la structure en place et dresse un premier bilan du fonctionnement du CSC, en prévision de l'examen approfondi du fonctionnement des pôles prévu en 2010 et d'un exercice d'évaluation qui pourrait déboucher, à terme, sur une nouvelle restructuration.

### Fonctions du Centre de services communs

3. La création du CSC avait pour objectif de transférer dans des lieux d'affectation où les coûts sont moins élevés les opérations administratives courantes qui représentent une part importante de la charge de travail, reposent sur des règles établies et convenues et sur des procédures types, sont de faible importance stratégique et ne dépendent pas d'un emplacement géographique particulier. Parmi ces opérations, figurent les services relatifs au personnel, les avances pour frais de voyage, les demandes de remboursement de frais de voyage et les écritures comptables, les lettres d'accord, le traitement des factures, les transactions liées aux achats de fournitures de bureau, les inventaires et l'assistance aux utilisateurs des services.
4. La configuration retenue supposait de redéployer ces différentes fonctions entre les trois pôles du CSC de Bangkok, Santiago et Budapest, qui sont situés dans trois fuseaux horaires différents, de manière à pouvoir répondre aux besoins du personnel décentralisé de la FAO dans les langues de travail requises. Les pôles sont situés dans des villes disposant d'installations de qualité et d'infrastructures d'information et de communication fiables. Pour garantir la qualité des

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)

services partout dans le monde, un centre de coordination auquel les trois pôles sont directement rattachés a été mis en place au Siège.

5. Avant la création du CSC, les services de gestion des ressources humaines et de voyage étaient assurés par l'ancien Service d'appui à la gestion du Siège et par les unités administratives de soutien des bureaux régionaux. Depuis la mise en place du CSC, le pôle de Budapest assure les services de gestion des ressources humaines et de voyage pour l'Europe et l'Asie centrale (Siège compris) et pour l'Afrique et le Proche-Orient. Les pôles de Santiago et de Bangkok font de même pour les régions Amérique latine et Caraïbes et Asie-Pacifique.

6. Le bureau de Budapest s'est également vu confier un certain nombre de services jusqu'alors gérés au Siège, à savoir l'appui aux utilisateurs des systèmes administratifs et le traitement des bons de commande et, pour le compte du Siège, le traitement des écritures comptables et des factures ainsi que la gestion des instructions bancaires des fournisseurs et des montants exigibles du personnel.

### Création des pôles

7. Le choix du lieu d'implantation du principal pôle du CSC s'est porté sur Budapest à l'issue d'un processus d'examen minutieux. Le fait que le gouvernement hongrois ait offert des conditions particulièrement intéressantes, et notamment la remise à neuf des locaux du ministère de l'agriculture, est un des facteurs qui ont pesé dans cette décision. Les avantages proposés, alliés à la différence entre les coûts de personnel à Budapest et dans d'autres lieux d'affectation, ont fait pencher la balance en faveur de la proposition du gouvernement hongrois, jugée plus efficace et moins onéreuse. L'accord conclu avec la République de Hongrie en vue de l'installation du pôle à Budapest a été signé au début de 2007.

8. La structure proposée pour le pôle de Budapest et les changements à apporter au fonctionnement des bureaux de Bangkok et de Santiago ont fait l'objet du document CL 131/18, daté de novembre 2006, qui prévoyait notamment une réduction nette de 72 postes au Siège (pour ne conserver qu'un petit centre de coordination) et à une réduction nette de 20 postes dans les bureaux régionaux pour l'Afrique (RAF) et le Proche-Orient (RNE). La proposition devait également entraîner la création de 72 postes à Budapest et de cinq postes supplémentaires dans les pôles des bureaux régionaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC) et l'Asie-Pacifique (RAP), soit au total une réduction nette de 15 postes.

9. La structure définitive du CSC décrite dans le PTB 2008-09 se présentait comme suit:

**Tableau 1. Dotation en personnel du Centre de services communs, 2008-2009**

Emplacement/Unité		Effectifs ETP		Total
Siège		Personnel du cadre organique	Services généraux	
	AFDS	16	17	33
Pôles régionaux				
	Bangkok	1	12	13
	Santiago	1	10	11
	Budapest	9	86	95*
Total		27	125	152

\* dont 72 postes permanents et 23 postes temporaires

10. La décision de la FAO va dans le sens des dispositions prises par d'autres organisations publiques et privées, qui sont nombreuses à avoir établi des CSC dans des lieux où les coûts sont moins élevés, afin de tirer parti de coûts de personnel plus faibles. Dans le cas de la FAO, les

économies découlant du transfert de 72 postes de Rome à Budapest sont de l'ordre de 8 millions d'USD par exercice biennal.

11. La mise en place du CSC à Budapest s'est étalée sur la période 2008-2009, et la plupart des services étaient opérationnels dès la fin de 2008. En janvier 2008, les pôles du CSC de Bangkok et de Budapest étaient également entièrement opérationnels, et le pôle de Budapest a été ouvert avec un premier effectif de 25 personnes. Le Service d'appui à la gestion du Siège et les unités administratives de soutien des bureaux régionaux pour l'Afrique et le Proche-Orient ont fermé, et tous les effectifs ont été redéployés avec succès.

### Évaluations externes du CSC

12. En 2008 et 2009, deux importants cabinets de consultants ont entrepris un premier examen de la configuration actuelle des pôles du CSC. L'Examen détaillé réalisé par le cabinet Ernst & Young<sup>1</sup> n'a pas donné lieu à une étude approfondie du CSC, mais a néanmoins débouché sur une recommandation préconisant la mise en place d'une structure unique (comme c'est le cas aujourd'hui) et la délocalisation de certains services. Un second cabinet de consultants<sup>2</sup> a effectué une analyse plus détaillée des effectifs en poste à Rome et à Budapest. En comparant les indicateurs relatifs à la charge de travail des services avant et après la mise en place du CSC, les consultants ont constaté que le nombre d'opérations par équivalent temps plein (ETP) était de une fois et demie à deux fois plus élevé à Budapest qu'à Bangkok et à Santiago, et que le volume des opérations traitées par la FAO à l'échelle mondiale était faible au regard des normes sectorielles applicables aux structures multi-pôles. Ils ont également remarqué que le temps de réaction moyen du CSC était supérieur à 24 heures par opération, et que la question des fuseaux horaires était donc de moindre importance. En conséquence, ils ont recommandé la mise en place d'une structure unique à Budapest. Les consultants ont par ailleurs préconisé le regroupement et la délocalisation de certains des services du siège à Budapest et la suppression des services de traitement des opérations du CSC assurés par le centre de coordination de Rome.

### Orientations reçues des Membres

13. En juillet 2009, le Comité financier a examiné un rapport sur l'état d'avancement de la mise en place du CSC à Budapest, dans lequel figuraient notamment des informations sur les services fournis et les économies réalisées, ainsi que les principaux éléments des recommandations découlant de l'Examen détaillé et de la deuxième évaluation externe. Le Comité financier a également été informé du fait que le Secrétariat avait entrepris d'approfondir l'analyse des recommandations formulées à l'issue de la deuxième évaluation externe.

14. Le Comité financier a pris note avec satisfaction des économies réalisées à ce jour (soit plus de 8 millions d'USD par exercice biennal) et des économies potentielles, estimée à 1,8 million d'USD supplémentaires par exercice, qui pourraient découler de la création d'un pôle mondial. Soucieux de voir ces économies et ces gains d'efficacité potentiels se concrétiser, le Comité a vivement souhaité que l'examen interne soit mené à bien. Les conclusions de cet exercice, et les propositions relatives à la mise en place d'un pôle mondial unique devaient être présentées dans le PTB 2010-11. Le Comité s'est félicité des progrès satisfaisants enregistrés dans la mise en place du CSC et a appuyé les efforts menés par l'administration pour améliorer encore l'efficacité et l'efficacité des services qu'il fournit.<sup>3</sup>

15. Le rapport de la cent trente-septième session du Conseil de la FAO (CL 137 REP) indique que « Le Conseil a pris note de l'examen prévu du Centre de services communs en vue de la création éventuelle d'un pôle mondial du Centre de services communs, comme indiqué dans le

---

<sup>1</sup> *FAO Root and Branch Review Final Report*, Ernst & Young, avril 2009.

<sup>2</sup> *FAO SSC Organizational Review*, Accenture, mai 2009.

<sup>3</sup> CL 137/4, paragraphes 68 à 70.

PTB 2010-11. Il a souligné que toute décision relative à la fermeture des Centres de services communs de Bangkok et de Santiago devait être précédée d'une étude et d'une analyse approfondies, tenant compte des considérations d'efficacité et d'efficacités. Le Conseil a indiqué qu'il attendait avec intérêt l'ouverture d'un processus d'examen et de prise de décisions transparent et consultatif, fondé sur ces informations détaillées et incluant des consultations avec les Conférences régionales, ainsi qu'avec le Comité financier ». (paragraphe 23).

16. En novembre 2009, la Conférence a voté une ouverture de crédit correspondant à des gains d'efficacité encore non identifiés d'un montant de 12,4 millions d'USD et aux économies ponctuelles de 10,4 millions d'USD qui doivent être réalisées au cours de l'exercice 2010-11. La Conférence a notamment demandé que les mesures prévues pour réaliser ces économies ne remettent pas en question la mise en œuvre des programmes techniques et économiques de l'Organisation.

### Plans pour 2010

17. Conformément aux instructions reçues de ses organes directeurs, la FAO s'est fixé pour mission de fournir des services communs de la manière la plus efficace et efficiente possible, dans tous les bureaux de l'Organisation. Elle s'emploiera à cette fin à évaluer et à mettre en œuvre les recommandations découlant des évaluations externes, en tenant compte, au besoin, des orientations définies par les États Membres.

18. L'Organisation a déjà mis en œuvre, au titre du PTB 2010-11, la recommandation relative à la fermeture du centre de coordination du CSC à Rome; plusieurs postes ont été supprimés, et d'autres ont été transférés à certaines des divisions du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS). Le poste de Chef du CSC, de classe D-1, sera transféré à Budapest en juillet 2010. Par ailleurs, le Département des services internes prévoit d'entreprendre en 2010 une évaluation approfondie des pôles de Bangkok et de Santiago, qui portera notamment sur l'efficacité, l'efficacités et la qualité des services, les modalités prévues pour le transfert des services supplémentaires que les pôles du CSC seront amenés à assurer en plus de leurs responsabilités actuelles, et l'évaluation de l'efficacités des services administratifs que le pôle de Budapest fournit aux régions Proche-Orient et Afrique depuis 2008. Cet exercice donnera lieu notamment à une analyse des interactions entre les pôles du CSC et les bureaux des régions géographiques qu'ils desservent, l'objectif étant d'évaluer l'efficacité et l'efficacités de leurs interventions et de déterminer s'il y a lieu de tenir compte des considérations liées aux fuseaux horaires.

19. L'évaluation, qui vise notamment à confirmer que la mise en place d'une structure unique à Budapest permettra effectivement de réaliser des économies de 1,8 million d'USD par exercice, portera également sur l'efficacité et l'efficacités des services administratifs fournis à l'heure actuelle à l'ensemble des régions. Ainsi, les bureaux régionaux qui fonctionnent depuis 2008 en l'absence d'un pôle CSC ont fait état de certains problèmes liés à l'absence d'agents administratifs locaux affectés à des tâches précises et justifiant de compétences particulières, en particulier dans des domaines touchant à la gestion des ressources humaines comme le recrutement, la conception organisationnelle, le perfectionnement du personnel et la planification de carrière, et capables de traiter des questions complexes en rapport avec les politiques administratives. Ces considérations pourraient conduire à réinvestir une partie des économies réalisées dans l'amélioration de l'appui administratif fournis aux régions, compte tenu notamment des délégations de pouvoirs financiers et budgétaires du Siècle aux régions, qui doivent prendre effet en 2010.

20. À la lumière des conclusions de l'exercice d'évaluation, la question de la création d'un pôle mondial fera l'objet d'une décision qui tiendra compte des résultats des consultations avec la Conférence régionale. Le regroupement des pôles pourrait favoriser une meilleure harmonisation, des services plus rapides et l'amélioration, du point de vue administratif, des mécanismes de contrôle. Les résultats préliminaires indiquent par ailleurs que cette fusion serait d'un bon rapport coût-efficacité, compte tenu des avantages liés aux coûts de personnel, plus faibles à Budapest

---

que dans d'autres lieux d'affectation (aux taux actuels). Si cette approche était retenue, à la fois pour des raisons d'efficience et d'efficacité, le regroupement des services pourrait s'opérer dès le second semestre de 2011.