



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

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
Agricultura
y la
Alimentación

COMITÉ FINANCIER

Cent trente-cinquième session

Rome, 25 – 29 octobre 2010

Proposition de création d'un Centre de services communs unique

Pour toute question concernant le contenu de ce document, veuillez vous adresser à:

Mme Livia Furlani

Département des services internes, des ressources humaines et des finances

Tél: +3906 5705 5687

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

RÉSUMÉ

Le présent rapport contient les résultats et les recommandations du deuxième examen du Centre des services communs (CSC) visant les pôles du CSC de Santiago et de Bangkok. Il contient aussi les recommandations préliminaires concernant les autres services administratifs fournis par les bureaux régionaux. Ses principales conclusions peuvent se résumer comme suit:

- Pour ce qui est des services de traitement (back-office), il est recommandé de continuer de regrouper les activités des deux centres au centre principal de Budapest afin de réaliser des économies d'échelle, de normaliser et d'unifier les procédures et d'assurer des prestations de qualité;
- Un scénario de mise en œuvre du regroupement a été élaboré et il devrait permettre d'économiser 1,6 million d'USD par exercice biennal;
- Dans tous les bureaux régionaux, les fonctions de guichet (front-office) doivent faire l'objet d'un examen approfondi et d'autres propositions pourraient être présentées à ce sujet dans le Programme de travail et budget (PTB) 2012-13.

ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER

- Le Comité financier est invité à:
 - examiner l'analyse des pôles du Centre des services communs conduite par la FAO;
 - donner son avis sur la proposition de regroupement de tous les services de traitement au centre de Budapest;
 - noter qu'une évaluation des fonctions de guichet dans tous les bureaux régionaux est recommandée.

Projet d'avis

- **Le Comité financier approuve l'analyse rigoureuse des centres de services communs actuels conduite par la FAO et appuie le regroupement des fonctions de traitement au centre de Budapest, notant qu'il devrait permettre d'économiser 1,6 million d'USD par exercice biennal. Le Comité se félicite que la direction procède à une évaluation des fonctions de guichet dans tous les bureaux régionaux et attend avec intérêt les propositions qui pourraient être présentées à ce sujet dans le PTB 2012-2013.**

GÉNÉRALITÉS

1. La Conférence, en 2005, et le Conseil, en 2006, ont approuvé la création par la FAO d'un pôle du Centre des services communs (CSC) à Budapest, Bangkok et Santiago, et d'un centre de coordination à Rome. La structure, établie en 2007, est devenue opérationnelle en janvier 2008.
2. Le principe directeur du Centre des services communs était de délocaliser un certain nombre d'opérations administratives dans des lieux d'affectation où les coûts sont moins élevés. Les opérations administratives courantes qui représentent une charge de travail importante, sont de faible importance stratégique et ne dépendent pas d'un emplacement géographique particulier devaient être concentrées dans un nombre restreint de pôles spécialisés.
3. Conformément au plan initial de 2006 et aux recommandations de l'Examen détaillé, la FAO a procédé à un premier examen du CSC en 2009, dont les grandes lignes ont été étudiées par le Comité financier en juillet 2009. En conséquence, la dotation en personnel du CSC de Budapest a été confirmée, le centre de coordination du CSC de Rome a été fermé et le poste de Chef du CSC a été transféré à Budapest. Ces trois mesures étaient effectives au 1er octobre 2010.
4. L'examen de 2009 des meilleures pratiques montrait également qu'il fallait disposer de données supplémentaires pour évaluer la faisabilité de la centralisation de toutes les activités du CSC au centre de Budapest. Pour des motifs divers liés à la qualité et l'efficacité, le PTB 2010-2011 a justement donné lieu à la production d'un certain nombre de données pertinentes, notamment des statistiques de la charge de travail, qui ont montré que 60 pour cent du personnel du CSC (affecté à Budapest) effectuait 80 pour cent des transactions mondiales du CSC. Conformément aux indications du Conseil, un document a donc été présenté aux conférences régionales de 2010 sur la possibilité de regrouper toutes les fonctions du CSC dans un centre mondial unique.

PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE L'EXAMEN DE 2010

5. Après les discussions initiales menées lors des conférences régionales et du Conseil de la FAO, l'Organisation a décidé en juin 2010 de procéder à un examen approfondi des fonctions des pôles du CSC de Bangkok et de Santiago et d'évaluer la qualité et l'efficacité des services administratifs fournis dans les régions. Elle a également profité de l'occasion pour aborder la question des services administratifs d'un point de vue plus global. Cet examen approfondi est aussi important au regard des effets actuels ou escomptés des principaux projets du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) concernant l'administration, notamment l'introduction des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), le remplacement du système de comptabilité de terrain et la décentralisation des pouvoirs aux régions, en particulier les fonctions du Programme de coopération technique.
6. Une équipe, composée de fonctionnaires expérimentés de la FAO ayant une grande connaissance de l'administration et d'un consultant de haut niveau issu d'une société de conseil réputée et spécialisée dans la gestion, a été formée. Le projet de mandat de l'examen a été élaboré avec la participation des bureaux régionaux dont les contributions ont été ajoutées à la version finale. L'efficacité, l'efficacité et la qualité des services fournis ainsi que la satisfaction des clients ont fait l'objet d'une attention spéciale. Les bureaux sous-régionaux et les bureaux des représentations de la FAO ont été invités à donner directement leur avis. Les activités examinées concernaient les ressources humaines (RH), les voyages, les finances, les achats, le protocole, l'entretien des locaux et l'appui au réseau des représentants de la FAO.
7. Les fonctions susmentionnées sont réparties entre les unités suivantes, qui sont présentées dans le tableau ci-dessous ainsi que leur coût actuel:

<i>Centres CSC: base 2010</i>		PTB		Coût (en milliers d'USD) (coûts standard 2010-2011)
		Cadre organique	Services généraux	
Pôle CSC de Bangkok		1	12	USD 695
	RH	1	8	USD 541
	Voyages		4	USD 154
Pôle CSC de Santiago		1	10	USD 645
	RH	1	7	USD 509
	Voyages		3	USD 137
Total annuel CSC		2	22	USD 1 340

<i>Autres processus administratifs des bureaux régionaux: base 2010</i>		PTB		Coût (en milliers d'USD) (coûts standard 2010-2011)
		Cadre organique	Services généraux	
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique: Bangkok		3	29	USD 1 737
	Finances et budget	1	9	USD 603
	Réseau des représentants de la FAO	1		USD 193
	Bureau du Programme	1		USD 193
	Achats et services internes		20	USD 749
Bureau régional pour l'Amérique latine: Santiago		3	18	USD 1 319
	Finances et budget	1	5	USD 436
	Réseau des représentants de la FAO	1		USD 163
	Bureau du Programme	1	5	USD 457
	Achats et services internes		8	USD 262
Total annuel		6	47	USD 3 056

PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

8. L'examen a mis en évidence la nécessité de regrouper les activités de traitement des transactions dans un centre des services communs unique. Cette recommandation tient compte d'un certain nombre de problèmes qui ont réduit l'efficacité et l'efficacités des services de traitement fournis par les centres de Santiago et de Bangkok. Ces problèmes concernaient notamment:

- **les économies d'échelle:** répartir le personnel dans trois centres conduit à une dispersion des compétences et des connaissances et non à une mise en commun efficace de celles-ci. Il n'est donc pas possible de tirer parti du regroupement des ressources et d'utiliser plus efficacement les compétences.
- **la productivité et la rationalisation:** les analyses des flux de travaux ont mis en évidence des goulets d'étranglement opérationnels résultant notamment de procédures

« papier » qui sont lentes et lourdes à gérer et réduisent la productivité générale des fonctions de gestion des ressources humaines et des voyages. L'analyse de ces procédures facilitera leur rationalisation.

- **la normalisation:** les procédures n'ont pas été mises en place d'une manière normalisée. Certaines procédures liées aux voyages, par exemple, exigent plusieurs approbations inutiles sous forme papier et les procédures d'achat ne tirent pas parti de la possibilité d'établir des accords cadres.
- **les technologies de l'information:** les bureaux régionaux souffrent d'un manque de capacités informatiques qui aggrave les problèmes administratifs et accroît considérablement les demandes de ressources.

9. Le regroupement des services de traitement dans un centre mondial unique résoudrait les problèmes identifiés ci-dessus et permettrait de simplifier et de rationaliser les règles et les procédures, de réaliser des économies d'échelle et d'accroître le contrôle de la qualité.

10. L'examen a également montré que les différences de fuseaux horaires n'étaient pas un obstacle important pour les types de transactions visées par le regroupement car ces transactions, à l'exception de celles liées à l'aide aux utilisateurs, exigent pour la plupart un temps de réaction supérieur à 24 heures. Pour celles qui demandent un temps de réaction inférieur à 24 heures, un « service en temps réel » pouvant tirer parti des différences de fuseaux horaires entre les régions peut présenter autant d'avantages que d'inconvénients selon le cas.

11. Le regroupement des fonctions de traitement dans un centre mondial unique est également conforme aux modèles de bonnes pratiques utilisés dans les organisations de type ONU, notamment celles qui fonctionnent à l'échelle mondiale et dont la taille est relativement petite. Plusieurs institutions de l'ONU ont d'ailleurs créé récemment des centres mondiaux qui fournissent des services à leurs organisations respectives, par exemple le PNUD à Copenhague, l'OMS à Kuala Lumpur, le HCR à Budapest et le PAM à Dubaï.

Regroupement du CSC

12. Compte tenu des conclusions et des recommandations présentées ci-dessus, il est proposé de regrouper toutes les fonctions de gestion des ressources humaines et des voyages au CSC de Budapest et de fermer les centres CSC de Santiago et de Bangkok (voir tableaux ci-dessous), conformément au modèle de fonctionnement actuel du Bureau régional pour le Proche-Orient et du Bureau régional pour l'Afrique. Cela permettra de normaliser l'ensemble des procédures, de réaliser des économies d'échelle importantes et d'utiliser les compétences plus efficacement. Il est important de noter que les clients des bureaux des représentants de la FAO dans les régions qui n'ont pas de CSC à leur disposition ont fait état d'une amélioration des services fournis après la suppression des unités chargées des ressources humaines et des voyages au Bureau régional pour l'Afrique et au Bureau régional pour le Proche-Orient.

<i>Centres CSC: base 2010</i>		PTB		Coût (en milliers d'USD) (coûts standard 2010-2011)	
		Cadre organique	Services généraux		
Pôle CSC de Bangkok		1	12	USD	695
	RH	1	8	USD	541
	Voyages		4	USD	154
Pôle CSC de Santiago		1	10	USD	645
	RH	1	7	USD	509
	Voyages		3	USD	137
Total annuel CSC		2	22	USD	1 340

<i>Scénario 0</i>		PTB		Coût (en milliers d'USD) (coûts standard 2010-2011)	
		Cadre organique	Services généraux		
Bureau régional – Bangkok		0	0	USD	-
	RH	0	0	USD	-
	Voyages (protocole, visas)		0	USD	-
Bureau régional – Santiago		0	0	USD	-
	RH	0	0	USD	-
	Voyages (protocole, visas)		0	USD	-
CSC de Budapest (augmentation des ressources)		1	13	USD	542
	RH	1	9	USD	430
	Voyages		4	USD	112
Total		1	13	USD	542
Scénario 0 – Économies potentielles récurrentes (par an)				USD	798

13. Les économies potentielles découlant de cette proposition sont estimées à 1,6 million d'USD par exercice biennal.

14. Par ailleurs, selon les estimations actuelles et les chiffres indiqués dans l'examen du CSC de 2009, le regroupement des fonctions de traitement au CSC de Budapest représenterait des coûts de transition ponctuels de 200 000 USD. Les dépenses comprendraient la communication aux clients, le recrutement, les technologies de l'information et la formation du nouveau personnel embauché à Budapest.

15. Le redéploiement potentiel du personnel et les coûts de cessation de service n'ont pas été inclus à cette étape. On considère qu'il est prématuré d'estimer ces coûts car les recommandations qui découleront d'un examen plus large des activités administratives tel qu'il est décrit ci-dessous et la disponibilité de postes vacants dans les bureaux concernés pourraient déboucher sur un réalignement des fonctions d'interaction avec les clients et sur de nouvelles possibilités de redéploiement. En outre, les exemples donnés par le Bureau régional pour l'Afrique et le Bureau régional pour le Proche-Orient montrent que les solutions de redéploiement ont un coût nul ou limité, et que l'Organisation a encouragé activement le recyclage des personnes concernées en cas de besoin. Pour ce qui est des fonctionnaires internationaux visés par les propositions, des possibilités de redéploiement existent dans d'autres lieux géographiques et les frais de réinstallation seraient pris en charge au titre du programme de mobilité approuvé dans le PAI.

PROCHAINES ÉTAPES

16. Il est proposé de commencer la mise en œuvre immédiate du regroupement des pôles afin que le centre mondial de Budapest commence à fournir des services à l'ensemble des États Membres de la FAO à partir de janvier 2012.

17. Il est aussi proposé de formuler des recommandations pour d'autres types d'activités administratives qui ont été mises en évidence dans l'examen. À cet égard, il a été noté dans celui-ci que les bureaux régionaux étudiés exécutaient diverses fonctions de ressources humaines qui n'étaient pas généralement prises en charge par le CSC de Budapest, notamment dans les

domaines du recrutement, de la planification des ressources humaines, de l'élaboration de modèles d'organisation, du développement du personnel et de l'appui à l'évaluation des performances. Les responsabilités dans ces autres domaines, généralement considérées comme des fonctions de « guichet », devraient être affectées par le transfert aux bureaux régionaux des services de gestion des ressources humaines qui étaient auparavant fournis au réseau des représentants régionaux par le Bureau de la coordination et de la décentralisation. L'introduction de procédures nouvelles et/ou mises à jour liées aux normes IPSAS et au nouveau système de comptabilité de terrain pourrait aussi conduire le centre CSC de Budapest à prendre en charge de nouvelles fonctions de guichet et à fournir un appui à ce type d'activités, dont il ne s'occupe pas en général.

18. Lorsque le regroupement des fonctions de traitement des opérations dans un centre mondial sera approuvé, il conviendra d'effectuer une évaluation approfondie de toutes les procédures administratives. Cette évaluation permettrait d'élaborer un modèle de fonctionnement administratif global qui pourrait être appliqué dans le monde entier, de tirer un parti maximum du concept « traitement/guichet », et de mettre en place une structure de guichet plus efficace dans les bureaux régionaux. Le modèle s'appliquerait à des domaines comme la réduction des nombreux points de contacts avec les clients et le renforcement des fonctions locales de guichet; l'introduction de fonctions de gestion des partenaires en matière de ressources humaines, qui est un élément important de l'activité « guichet »; la facilitation de l'introduction des normes IPSAS et du nouveau système de comptabilité de terrain; l'identification de fonctions supplémentaires de traitement pouvant être délocalisées au centre CSC mondial; l'établissement d'accord sur le niveau de service et la définition précise des rôles et des responsabilités.

CONCLUSION

19. Compte tenu de l'examen approfondi des fonctions des pôles du CSC de Santiago et de Bangkok, il est recommandé dans un premier temps de regrouper toutes les fonctions de gestion administrative des ressources humaines et des voyages au centre de Budapest et de fermer les pôles du CSC de Santiago et de Bangkok, conformément au modèle actuellement en vigueur dans le Bureau régional pour le Proche-Orient et le Bureau régional pour l'Afrique.

20. Il est recommandé de procéder, dans un deuxième temps, à un examen approfondi des fonctions actuelles de guichet et des autres fonctions de traitement restantes dans tous les bureaux régionaux afin d'améliorer l'efficacité des services administratifs et d'aboutir à un modèle de fonctionnement administratif global applicable à tous les bureaux régionaux.