

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

Résumé analytique

17 avril 2009

17 avril 2009

Mesdames et Messieurs,

Nous avons l'honneur de vous soumettre le Résumé analytique du rapport final de l'Examen détaillé des processus organisationnels de la FAO.

Le présent résumé décrit les principales conclusions, recommandations, estimations de coûts et d'économies potentielles de l'Examen détaillé. Il est accompagné par le rapport final de l'Examen, compte rendu détaillé de notre analyse, et par deux annexes fournissant des chiffres et informations additionnelles sur des sujets précis.

Nous aimerions à cette occasion remercier tous ceux qui ont participé à cette étude, en particulier tous les responsables de filières de la FAO, les membres du Comité de direction, le Comité consultatif et toutes les parties prenantes qui ont contribué à la réalisation de cet exercice.

Nous tenons en particulier à exprimer notre gratitude aux représentants des États membres et à la direction générale de la FAO, pour la confiance et le soutien qu'ils nous ont accordés tout au long de l'évaluation.

Le cabinet Ernst & Young est fier d'avoir pu participer à cette initiative et espère que cet examen se révélera utile à la FAO à l'avenir.

Au nom de toute l'équipe d'Ernst & Young, nous vous prions de croire, Mesdames et Messieurs, à l'assurance de notre haute considération.

Paolo Prisco  
*Partner*

Adriana Salvatore  
*Senior Manager*

## Résumé analytique

### A. Introduction et rappel du contexte

1. L'Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation (**FAO**) traverse actuellement une période de réforme d'une importance cruciale, qui lui offre une occasion unique d'aligner ses processus internes et sa structure organisationnelle sur sa mission stratégique afin de se préparer à mieux remplir son rôle et à relever les nouveaux défis des prochaines années.
2. L'Examen détaillé, qui fait suite aux recommandations de l'Évaluation externe indépendante (**EI**) de septembre 2007, est axé sur l'analyse critique et la validation de ces recommandations ainsi que sur la hiérarchisation des actions les plus importantes à mettre en oeuvre pour améliorer l'efficacité de l'Organisation.
3. Le présent document finalise et résume les conclusions de l'Examen détaillé et présente les principales mesures recommandées en vue de consolider la réforme en cours de la FAO concernant les Services internes et les aspects administratifs en général.
4. L'Examen détaillé porte sur les fonctions et processus administratifs et d'appui (finances, planification et budgétisation, technologies de l'information, ressources humaines, achats, services administratifs) ainsi que sur la coordination, les procédures d'autorisation et les activités administratives d'autres unités organisationnelles telles que le Département de la coopération technique, le Bureau du Directeur général (ODG), le Bureau de la coordination et de la décentralisation (OCD) et les fonctions analogues au sein des bureaux décentralisés. Les départements techniques n'entrent pas dans le champ de cette étude. Des éléments de réflexion sur le modèle organisationnel de la FAO, sous l'angle en particulier des principes de responsabilité, de subsidiarité, de redevabilité, d'autonomisation et de gestion axée sur les résultats, ont été inclus, en mettant l'accent sur les interactions entre les fonctions administratives et l'organisation dans son ensemble.
5. L'équipe chargée de l'Examen détaillé a confirmé l'observation générale faite par l'EI, à savoir que la FAO fournit d'excellents services dans le domaine technique mais souffre d'un manque manifeste d'efficacité et d'orientation service dans les services administratifs et de soutien. La lenteur des processus décisionnels entraîne des retards dans la mobilisation des ressources et pèse sur les activités du siège comme sur les opérations régionales et les activités de terrain. De ce fait, la nécessité de transformer les fonctions administratives et de soutien de la FAO pour les rendre plus efficaces et davantage axées sur les besoins des usagers est apparue comme une constante préoccupation et a très largement orienté nos travaux. De même, une demande forte s'est exprimée en faveur d'une plus grande transparence et redevabilité au niveau de la gestion des processus, à travers la mise en oeuvre d'indicateurs clés de performance, de contrats de service et de mécanismes de contrôle à l'appui d'une gestion axée sur les résultats.
6. L'Examen détaillé s'est déroulé en 2 phases. La première a porté sur une analyse de haut niveau effectuée entre juin et septembre 2008, qui a abouti à l'élaboration d'un modèle fonctionnel de haut niveau. Cette première phase a servi de base pour la réalisation, dans un second temps, d'une étude plus ciblée des principales questions et sujets de préoccupation. Au cours de la phase 1, les activités ont non seulement porté sur les processus spécifiques des six filières identifiées dans le cahier des charges, pour les fonctions administratives et de soutien, mais ont aussi adopté une

approche transversale, fondée sur l'analyse des cinq dimensions suivantes: valeurs et culture, individus et organisation, processus, systèmes et technologie, et clients.

7. Dans cette optique, l'équipe chargée de l'Examen détaillé a opté pour une approche hautement participative, associant à la fois des représentants de la FAO des fonctions administratives et de soutien (fournisseurs) et des représentants des fonctions techniques et des bureaux décentralisés (clients), dans le cadre d'entretiens ou d'ateliers, ainsi que des parties prenantes extérieures comme d'autres institutions des Nations Unies.
8. La phase 2, à travers une analyse plus approfondie des filières fonctionnelles identifiées, a mis l'accent sur les aspects les plus pertinents et les opportunités mises en évidence lors de la première phase. Aux termes d'intenses consultations menées avec la direction et les parties prenantes pour rechercher un consensus, un contrôle de vraisemblance des conclusions de la phase 1 a été réalisé. Ce processus de validation a permis d'établir et de consolider une liste de recommandations clés qui constituent une priorité stratégique pour l'Organisation et qui ont une incidence forte sur l'efficacité et l'efficacité des processus.
9. Ce mode opératoire a permis de faire une analyse plus détaillée des processus et des coûts afférents en vue d'identifier le potentiel d'amélioration des services, de réduction des coûts et de bénéfices liés à une amélioration globale des performances de la structure organisationnelle dans le domaine des services d'appui internes.
10. La phase 2, engagée dès la conclusion de la phase 1, a abouti à la formulation d'options organisationnelles à l'appui de la nouvelle vision des services internes de la FAO, axées sur la structure du siège, dans la mesure où le potentiel d'amélioration des services et des performances au niveau du siège constitue une priorité et ne manquera pas d'avoir par la suite des effets bénéfiques sur les bureaux décentralisés.
11. Il est à noter cependant que les possibilités ultérieures d'amélioration au sein des bureaux régionaux/décentralisés constituent un enjeu important mais ne pourront être pleinement exploitées qu'après la mise en oeuvre de changements radicaux au niveau du Siège.
12. En vue de tirer pleinement parti du potentiel d'amélioration des services internes et conformément aux priorités arrêtées par la direction de la FAO, l'équipe chargée de l'Examen détaillé a concentré son effort et ses ressources sur l'analyse de la fonction "Services internes d'appui". Il convient de souligner toutefois qu'une évaluation des activités administratives exécutées par la Direction générale (ODG) reste indispensable et devra être réalisée dans les meilleurs délais, afin de garantir une meilleure efficacité des activités de soutien et d'accélérer le processus décisionnel.
13. Le succès de la réforme engagée dépend d'une bonne interaction entre les trois principales parties prenantes: les organes directeurs, les clients/usagers finals et la direction de l'Organisation. Sur ce dernier point, nous avons constaté que l'équipe dirigeante de l'Organisation était actuellement engagée dans toute une série d'initiatives qui détournent fréquemment son attention de l'objectif prioritaire, à savoir mener à bien la réforme. Nous recommandons une claire hiérarchisation des initiatives en cours dans le but d'optimiser l'emploi des ressources de la FAO.
14. Il convient de souligner que pour être bien comprises, les performances actuelles de la FAO doivent être replacées dans leur contexte historique, en tenant compte des expériences du passé. À cet égard, plusieurs initiatives recommandées par l'équipe chargée de l'Examen détaillé relèvent du

simple "bon sens" et avaient déjà fait l'objet de propositions ces dernières années, mais sans malheureusement aboutir. De ce fait, les expériences passées ont été jugées décevantes par de nombreuses parties prenantes.

15. L'Examen détaillé s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate qui, ainsi que nous l'avons noté, ne dispose pas actuellement de financements suffisants. Sans les ressources et financements nécessaires en temps utile, l'Organisation ne pourra pas bénéficier des résultats positifs attendus du PAI en termes de réductions de coûts et de gains d'efficience.
16. La réforme en cours constitue une occasion unique pour la survie de l'Organisation: il est donc urgent, comme nous le recommandons vivement, d'appliquer avec détermination les mesures jugées aptes à promouvoir la transparence et à fournir des bénéfices immédiats, lesquels permettront de soutenir l'impulsion donnée et de garantir un retour sur investissement plus rapide.
17. À cet effet, la désignation d'une entité externe et indépendante, à même de surveiller en continu les progrès réalisés, d'assurer la coordination des activités, de faire le point sur les questions et de tenir les parties prenantes informées, est jugée indispensable pour ne pas perdre l'initiative, ou perdre le bénéfice des investissements réalisés jusqu'ici.

## B. Coûts et économies

18. S'agissant des coûts et économies estimées, il est important de noter que les bénéfices qui résultent pour l'Organisation des initiatives ou mesures identifiées se rangent dans deux grandes catégories:
- **Réductions de coûts** (également désignées par le terme "Économies"), qui ont une incidence immédiate sur les résultats financiers  
et
  - **Gains d'efficacité**, qui ont une incidence sur les processus sans être immédiatement quantifiables en termes de réductions de coûts, dans la mesure où ils influent sur la qualité et la rapidité des services fournis.
19. Les réductions de coûts et les gains d'efficacité peuvent être réalisés dans des délais déterminés (à court, moyen ou long terme), en fonction de la nécessité éventuelle de prévoir une période de transition, des mesures à mettre en oeuvre pour donner suite aux recommandations et des investissements associés. Économies et gains d'efficacité peuvent être réalisés en interne au sein de la FAO, et/ou à travers une meilleure coopération avec d'autres institutions des Nations Unies.
20. La FAO est une organisation qui possède un potentiel important. Elle a pour mission de promouvoir le savoir et d'apporter un soutien à de nombreux pays face aux défis qu'ils rencontrent ainsi qu'un appui technique aux projets mis en oeuvre dans le secteur agricole; pour s'acquitter de sa mission, elle doit pouvoir s'appuyer, au niveau du Siège, sur une structure organisationnelle efficace, à même d'offrir une infrastructure et des services d'appui internes efficaces et d'éviter les doublons et les pesanteurs administratives. Cet objectif est réalisable non seulement à moyen et long terme mais aussi à court terme. L'un des principaux objectifs de la phase 2 de l'Examen détaillé a été d'analyser plus en détail les initiatives proposées aux termes de la phase 1 et, en particulier, de les caractériser en termes de "coûts et économies" ponctuels ou récurrents.
21. Si l'on déduit des réductions de coûts globales les coûts ponctuels et récurrents sur une période de 5 ans, 2009-2013, les économies brutes attendues des initiatives proposées par l'Examen détaillé sont estimées à 45,4 millions d'USD, soit un **montant net** d'environ **37,4 millions d'USD**. Ce chiffre représente le montant cumulé des économies nettes réalisées durant cette période après déduction des coûts ponctuels et récurrents, soit un total de 7,9 millions d'USD. Ces estimations utilisent comme base de référence l'exercice biennal 2008-2009: par comparaison avec cet exercice, les économies nettes réalisables sur une base récurrente s'élèvent à 1,2 million d'USD en 2009, 12,7 millions d'USD pour l'exercice biennal 2010-2011 et 23,5 millions d'USD pour l'exercice biennal 2012-2013.
22. Pour réaliser ces économies, et compte tenu du nombre important d'initiatives recommandées et de leur complexité, il sera essentiel d'engager sans délai les initiatives suggérées, de mettre en place une gestion de projet assurée par du personnel expérimenté et de prévoir un suivi permanent et indépendant de leur mise en oeuvre.
23. Des améliorations de processus additionnelles (**Gains d'efficacité**) ont été mises en évidence dans d'autres domaines, notamment finances et budgétisation, à travers l'intégration du processus de planification au sein de la Division des finances et la refonte et/ou le développement des processus critiques au sein de la fonction Ressources humaines.

24. Il convient de souligner que ces économies peuvent être réalisées sans entraîner d'effet négatif sur les services concernés. L'Examen détaillé a estimé les économies réalisables par rapport aux besoins de processus modernes simplifiés, ainsi que par comparaison avec les ressources employées par d'autres organisations publiques et internationales.
25. De plus, une meilleure coopération avec d'autres institutions des Nations Unies dans différents domaines peut être une source importante d'efficacité accrue. L'Examen détaillé met en évidence la nécessité en l'occurrence d'étudier les possibilités offertes non seulement par les institutions ayant leur siège à Rome mais aussi par d'autres institutions des Nations Unies à travers le monde. Nous encourageons la FAO à poursuivre la réflexion dans ce sens, tout en ayant conscience que les progrès en la matière ne dépendent pas uniquement de la FAO mais aussi de la bonne volonté des autres institutions du Système.
26. Il est clair qu'en vue du changement envisagé, la FAO devra prévoir et gérer une période de transition incluant des plans sociaux appropriés, des indemnités de départ volontaire et/ou des dispositifs de recyclage visant à créer de nouvelles opportunités et de nouvelles compétences au sein de l'Organisation.
27. Comme nous l'avons déjà indiqué, la FAO devra, pour réaliser ces économies, procéder à certains investissements ou engager certains coûts pour pouvoir effectuer les changements nécessaires et introduire les améliorations escomptées. Ces coûts et investissements sont liés aux plans de reclassement, à l'achat de nouvelles applications informatiques, à la refonte des processus et au transfert d'activités et de personnels.
28. Nous invitons le lecteur à regarder de près le chapitre intitulé "Coûts et économies" dans le rapport final pour bien comprendre les chiffres présentés et les initiatives.
29. Enfin, nous voulons insister sur le fait que l'une des principales difficultés rencontrées par l'équipe chargée de l'Examen détaillé a été l'absence de chiffres fiables et de données quantitatives vérifiées. Cet état de fait a considérablement alourdi la charge de travail et contraint l'équipe à consacrer une part accrue de son temps à l'analyse et à la vérification des coûts et économies afin d'éliminer ou au moins de réduire le plus possible le risque d'erreurs.
30. Le tableau 1 est un tableau récapitulatif des initiatives et des coûts et économies correspondants, regroupés par fonction et exprimés en milliers d'USD:

Filières phase 2	Investissement ponctuel en USD			Coûts récurrents en USD			Économies récurrentes en USD		
	2009	2010-2011 (biennal)	Total	2009	2010-2011 (biennal)	2012-2013 (biennal)	2009	2010-2011 (biennal)	2012-2013 (biennal)
Total Initiatives globales	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total Finances	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total Budgétisation	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total Technologies de l'information	200	525	725					4 175	4 175
Total Ressources humaines	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total Achats	30		30	1 065	2 130	2 130	1 781	6 735	9 590
Total Services administratifs	200	930	1 130		340	340	950	5 740	12 220
<b>TOTAL</b>	<b>430</b>	<b>1 455</b>	<b>1 885</b>	<b>1 065</b>	<b>2 470</b>	<b>2 470</b>	<b>2 731</b>	<b>16 650</b>	<b>25 985</b>
<b>Année 2009</b>	Économies brutes 2009		2 731	Économies réalisables sur une base récurrente: 1,2 million d'USD en 2009 12,7 millions d'USD au cours de l'exercice biennal 2010-2011 23,5 millions d'USD au cours de l'exercice biennal 2012-2013  Sur la période de 5 ans 2009-2013, les initiatives de l'Examen détaillé devraient générer: 45,4 millions d'USD d'économies brutes 37,4 millions d'USD d'économies nettes					
	Économies nettes 2009		1 236						
<b>Exercice biennal 2010-11</b>	Économies brutes 2010-2011		16 650						
	Économies nettes 2010-2011		12 725						
<b>Exercice biennal 2012-13</b>	Économies brutes 2012-2013		25 985						
	Économies nettes 2012-2013		23 515						
<b>Période 2009-2013</b>	Économies brutes 2009-2013		45 366						
	Total Investissements ponctuels		1 885						
	Total coûts récurrents		6 005						
	Économies nettes 2009-2013		37 476						

Tableau ES-1: Résumé des initiatives et des coûts et économies correspondants

## C. Observations sur le modèle organisationnel global

31. Comme pour la phase 1, l'équipe chargée de l'Examen détaillé a continué durant la phase 2 d'observer l'évolution du modèle organisationnel de la FAO en mettant principalement l'accent sur l'impact des améliorations de performance attendues au niveau des processus des services internes. Dans ce contexte, l'équipe a été invitée à se prononcer sur la structure organisationnelle nouvellement élaborée à la lumière des conclusions de l'évaluation des services internes.
32. Le savoir est au cœur de la mission de la FAO. D'une manière générale, la gestion de cette mission première incombe selon nous au Directeur général adjoint chargé des connaissances, alors que les activités de soutien relèvent du Directeur général adjoint chargé des opérations.
33. Dans cette perspective, et bien que l'équipe chargée de l'Examen détaillé n'ait pas approfondi la question, la direction de la FAO pourra souhaiter, à l'issue d'une réflexion plus poussée, se pencher sur la question de savoir si la responsabilité principale pour tous les bureaux décentralisés (bureaux régionaux inclus) est davantage liée à la mission clé de la FAO ou aux activités de soutien, en fonction de la nature de leur rôle essentiel et de la stratégie globale de décentralisation accrue.
34. Un autre élément qui nous paraît tout aussi important, si la direction souhaite envisager d'autres options pour la refonte de la structure organisationnelle de l'Organisation, est l'importance de la contribution de certains éléments du Département de la coopération technique à la mission première de la FAO.
35. En conclusion, toutefois, nous aimerions rappeler, comme nous l'avons indiqué en plusieurs endroits, que l'Examen détaillé a porté principalement sur les services internes. En conséquence, les remarques et observations relatives à d'autres domaines doivent être rapportées à leur incidence possible sur les améliorations visées dans le secteur des services d'appui internes. Et ces observations doivent être interprétées comme des éléments additionnels de réflexion soumis à l'attention de la direction pour examen ultérieur.



## D. Description du modèle d'organisation des services d'appui

Nous présentons ci-après les grandes lignes du modèle d'organisation recommandé pour les services d'appui.

36. **Ressources humaines (RH)** – La nécessité absolue d'aligner la fonction Ressources humaines sur les besoins d'une organisation du savoir, déjà mise en évidence durant la phase 1, a été confirmée au cours de la phase 2. Nous proposons que la responsabilité de toutes les politiques et de la gouvernance dans ce domaine soit confiée au Sous-directeur général qui représenterait ainsi la vision et la stratégie RH dans toutes les instances supérieures de direction. Dans cette optique, l'intitulé de cette fonction deviendrait Sous-directeur général chargé des ressources humaines, des finances et des services internes.
37. Dans le but d'optimiser les synergies entre la fonction RH et les services médicaux, l'Examen détaillé recommande d'intégrer l'Unité médicale au sein de la fonction RH.
38. D'un point de vue organisationnel, les processus RH critiques ont été analysés et/ou définis dans le but de simplifier les procédures lourdes actuelles et de mettre en place de nouveaux processus visant à transformer l'actuelle fonction RH en un véritable partenaire proactif.
39. **Technologie de l'information (TI)** – Les difficultés rencontrées lors de la collecte d'informations fiables sur la gestion ont clairement mis en évidence la nécessité d'unifier les sources d'information et d'harmoniser la stratégie, la gouvernance et les politiques TI et, partant, de rationaliser tous les rôles et services informatiques en les regroupant au sein d'une "Division informatique" unique, qui aurait pour tâche de mettre en place un Système d'information de gestion (SIG) dans l'ensemble de l'Organisation.
40. À cet égard, la création d'une "Division informatique unique", en raison de ses affinités naturelles avec d'autres fonctions de soutien, doit être envisagée dans le cadre d'un rattachement au Directeur général adjoint chargé des opérations plutôt qu'aux services internes. Le Directeur informatique serait placé directement sous l'autorité du Directeur général adjoint chargé des opérations. Cette Division informatique aurait aussi la responsabilité des personnels et ressources informatiques en liaison directe avec les départements techniques, ainsi que des grands projets stratégiques intéressant l'ensemble de l'Organisation. Ce changement permettra d'accroître l'efficacité des services informatiques, de réduire les coûts et d'améliorer la qualité globale des services qui souffrent actuellement d'une trop grande fragmentation.
41. Les personnels et ressources informatiques affectés à un département technique seraient placés sous l'autorité du Directeur de la Division informatique mais auraient un lien secondaire de dépendance hiérarchique avec le Chef du département technique ou du bureau décentralisé concerné.
42. Par ailleurs, certains services de soutien informatique (par ex. standard téléphonique, appui aux réunions, etc.) actuellement fournis par la Direction des technologies de l'information pourraient être regroupés avec d'autres services d'appui et placés sous l'autorité du Sous-Directeur général chargé des ressources humaines, des finances et des services internes.
43. **Unité chargée des politiques et de la réglementation** – Nous recommandons la création d'une petite unité chargée des politiques et règles administratives qui aurait pour mission de faciliter la

compréhension et l'adoption de celles-ci. Dans cette optique, cette unité serait chargée de la révision du Manuel de la FAO, de la suppression des documents obsolètes et de l'introduction de nouveaux documents. Elle serait chargée de la communication sur toutes les nouvelles politiques et réglementations et serait par ailleurs le dépositaire des normes et des indicateurs clés de performance qui seront utilisés à l'avenir pour effectuer les contrôles de performance des services internes et, dans le cadre d'enquêtes de satisfaction, pour mesurer le degré de satisfaction des clients.

44. **Événements** – Nous proposons de consolider toutes les activités spécifiques liées à l'organisation et à l'appui des événements de la FAO au sein d'une nouvelle Division des événements qui regrouperait la traduction et l'interprétation, la reproduction et la distribution des documents, l'organisation des réunions et le protocole.

En ce qui concerne *l'impression et la distribution des documents*, ces activités jusqu'ici réparties entre un atelier d'impression interne (dépendant de KCCM) et des prestataires de services externes (coordonnés par KCII) devraient être consolidées au sein d'une fonction unique (l'atelier interne d'impression) en vue d'une meilleure gestion des capacités et de l'optimisation des ressources financières.

45. **Gestion des achats et des installations** – Cette nouvelle division regroupe les achats, la gestion des installations, la distribution du courrier et la gestion de la sécurité.

Concernant plus particulièrement la **gestion des dossiers courants**, il est recommandé d'adopter un système de gestion électronique qui permettra non seulement d'accélérer le traitement des dossiers mais aussi de réduire sensiblement les coûts. La gestion électronique des dossiers serait un préalable à la rationalisation des ressources actuellement consacrées à la gestion des dossiers courants et leur réaffectation à d'autres services. Il est proposé en outre de transférer cette nouvelle fonction pour la rattacher non plus à la sous-division AFSIR mais à la Direction informatique.

46. **Centre des services communs (CSS)** – L'équipe chargée de l'examen détaillé n'a pas analysé le Centre des services communs qui n'entrait pas dans le champ couvert par son étude. Toutefois, nous avons pu observer les difficultés auxquelles se heurte la FAO concernant le centre de Budapest, et il conviendrait selon nous, compte tenu du nombre élevé d'agents employés par le CSS mais toujours basés à Rome, de se demander s'ils ne pourraient pas remplir leur mission plus efficacement et avec un meilleur rapport coût-efficacité en étant détachés à Budapest. Il paraît souhaitable en outre de s'interroger sur la réelle nécessité de maintenir 3 pôles pour le CSS.

47. À la lumière des commentaires ci-dessus, une proposition d'organigramme est présentée à la Fig. 1:

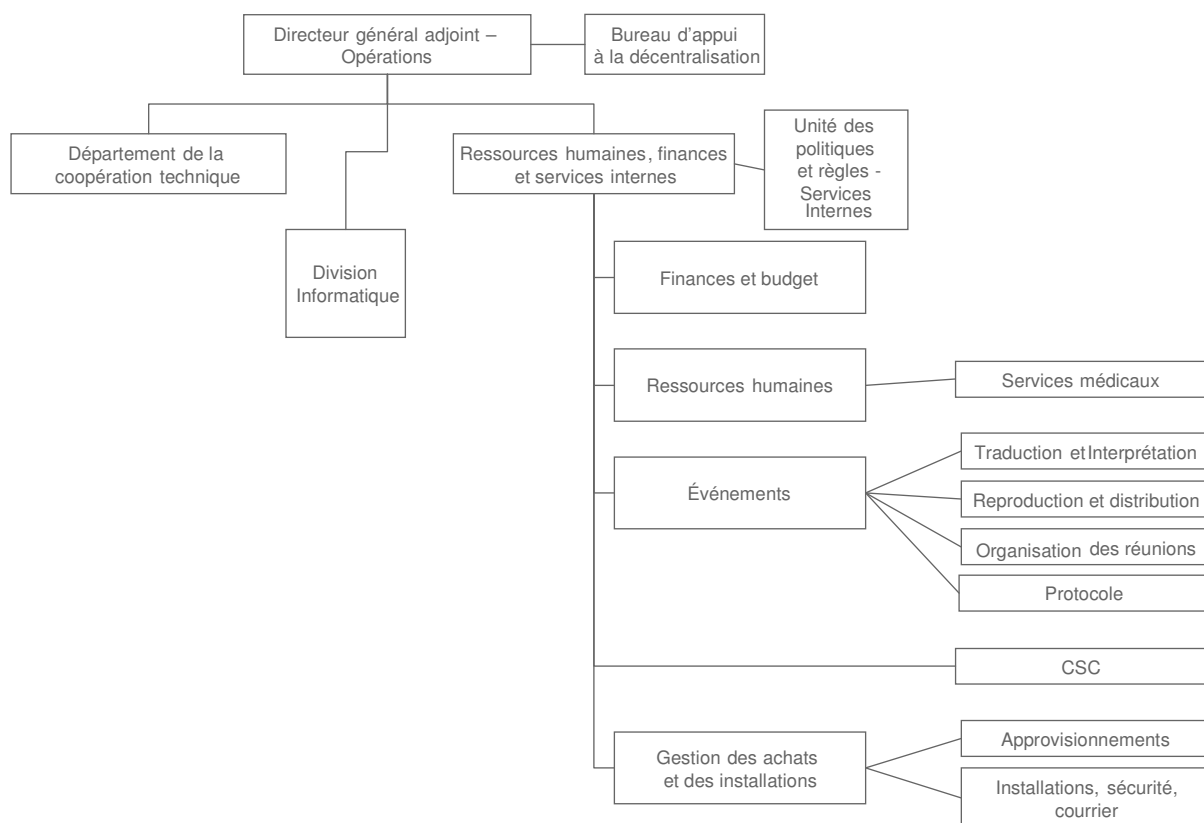


Figure ES-1: Modèle d'organisation des services internes

## E. Analyse détaillée par filière

Les conclusions de l'Examen détaillé sont présentées ci-après, pour chacune des filières analysées.

### Ressources humaines

48. **Ressources humaines (RH):** Dans ce secteur, l'étude a principalement mis en évidence des gains d'efficacité. La phase 1 de l'Examen détaillé avait abouti à la conclusion que la fonction Gestion des ressources humaines à la FAO devait être renforcée et dotée des moyens voulus pour jouer un rôle plus stratégique et consultatif. Elle notait par ailleurs que la transformation de la fonction RH devait être conduite par une Division RH plus autonome, à même de devenir un véritable partenaire stratégique dans la gestion de l'Organisation. La phase 2 avait pour objectif de cartographier cette transformation, et dans cette optique, l'équipe chargée de l'Examen détaillé a centré son attention sur un certain nombre d'initiatives et de processus sélectionnés, pour préciser les contours de la transformation souhaitée, et procéder en trois temps distincts, à savoir:

- Examen du cadre de responsabilités (In. 1)
- Définition du nouveau rôle de la fonction RH (In. 2)
- Évaluation des possibilités d'externalisation des formations (In. 3).

49. **L'Initiative 1 (nouveau cadre de responsabilités)** avait pour principal objectif d'identifier et de réviser/définir 10 processus RH critiques dans le but de simplifier des procédures lourdes et d'en élaborer si nécessaire de nouvelles, pour transformer la fonction RH actuelle.

Les différents processus ont été classés en fonction de leur degré respectif de développement, puis analysés et repensés. Les quatre catégories ci-après ont ainsi été identifiées:

- **Processus en place, à améliorer:** une analyse des lacunes et une définition du modèle "futur" ont été réalisées pour chaque processus, en mettant l'accent sur les possibilités d'amélioration ou de simplification.
- **Processus en cours d'élaboration, à formaliser:** processus à examiner en vue de simplifier les flux d'activités.
- **Processus partiellement en place, à développer:** processus partiellement mis en place à ce jour. L'équipe chargée de l'Examen détaillé a élargi le champ de ces processus dans le but d'améliorer la gestion des activités jugées les plus importantes car touchant aux actions de formation.
- **Processus nouveaux, à définir:** processus à développer *ex novo* (autrement dit totalement absents aujourd'hui au sein de la FAO). L'équipe chargée de l'examen détaillé a mis au point un processus standard, qui a été adapté au contexte de la FAO.

50. L'analyse avait plusieurs objectifs. Elle visait en tout premier lieu à simplifier et rationaliser les processus en réexaminant la logique de délégation de pouvoirs à la lumière des principes suivants:

- Élargir les responsabilités de la Division RH, en facilitant l'évolution de son rôle et sa transformation en véritable partenaire stratégique
- Mettre en évidence les interactions et les liens entre les différents processus
- Renforcer le pouvoir de décision et la redevabilité du Directeur des ressources humaines, et engager la responsabilité des responsables des sous-divisions RH dans l'exécution des activités
- Identifier les étapes redondantes au sein des processus, pour évaluer la possibilité de les éliminer
- Resserrer la collaboration entre la Division RH et les autres entités

- Fournir un appui efficace au Sous-directeur général chargé des services internes, des finances et des ressources humaines, au cours des réunions de direction de haut niveau.

51. Les principaux résultats de l'Initiative 1 sont présentés ci-après:

- **Stratégie RH** – ce processus se caractérise par des activités nouvelles: l'élaboration du cadre stratégique pour les ressources humaines et la formulation de lignes directrices pour l'élaboration du Plan stratégique. Il permettra de fournir un appui proactif en tout lieu et à tout moment à l'ensemble de l'Organisation, toutes les fois où la FAO est amenée à prendre des décisions ayant une incidence sur ses propres ressources humaines.
- **Politique RH** – ce processus a été analysé et simplifié. Les principaux changements introduits sont:
  - la délégation de pouvoir au Directeur des ressources humaines pour toute décision relative aux politiques RH
  - la suppression de plusieurs niveaux d'autorisation (ramenés de 9 à 2)
  - la réduction des délais d'élaboration et/ou de révision des politiques RH (de 2 ans à moins de 6 mois).
- **Planification RH** – ce nouveau processus vient compléter les activités de suivi et de compte rendu actuelles d'AFHP et permettra à la Division RH de fournir un appui plus efficace et d'être un partenaire véritable des départements et bureaux, pour les aider à planifier leurs besoins en ressources humaines.
- **Recrutement RH** – ce processus est très complexe et long. Il a été révisé et simplifié pour passer d'une moyenne de 380 jours à moins de 180 jours.
- **Apprentissage RH** – ce processus a été révisé, simplifié et amélioré. Les principaux changements apportés sont:
  - la suppression de deux échelons d'autorisation pour la définition du Plan de développement des ressources humaines de l'Organisation (Liste des méthodologies et Liste des formations)
  - l'entière responsabilité opérationnelle confiée au responsable de la sous-division AFHT
  - la mise à jour périodique du catalogue des formations, pour permettre à l'Organisation d'économiser du temps et des efforts lors de la recherche de formations.
- **Communication RH** – ce nouveau processus a été défini en incluant des activités additionnelles requérant des compétences spécifiques et une coordination étroite entre les sous-divisions, le Service de la communication de l'Organisation et le Centre des services communs.
- **Gestion des performances RH** – l'analyse a fait ressortir la nécessité de changer les activités exécutées par la sous-division (AFHE) chargée de la réalisation et de l'expérimentation du processus à l'aide du système de soutien *ad hoc* (PEMS).
- **Développement de carrière RH** – l'équipe chargée de l'Examen détaillé a élaboré un nouveau processus axé sur l'orientation stratégique et le conseil.
- **Gestion du personnel RH** – la portée de ce processus a été élargie pour inclure tous les mouvements de personnel résultant de l'introduction de nouvelles politiques (par ex. mobilité).
- **Description de postes RH** – ce nouveau processus a été défini pour s'assurer que:
  - la création d'une bibliothèque générique des profils de poste permettrait aux départements de gagner du temps lors de l'élaboration des descriptions de poste
  - la normalisation des profils permettrait de réviser plus efficacement les descriptions de poste proposées par les départements.

52. **Définition du nouveau rôle de la fonction RH (Initiative 2).** Cette initiative a permis d'établir une "feuille de route de la transition" visant à compiler, intégrer et structurer de manière rationnelle toutes les initiatives nécessaires pour faire évoluer la fonction et s'assurer de la bonne exécution des processus sélectionnés. Toutes les actions proposées ont été hiérarchisées dans le temps, afin d'aider la fonction RH à évaluer et choisir les prochaines étapes. L'Examen détaillé a classé et hiérarchisé toutes les actions préconisées, en identifiant les ensembles suivants:

- actions prioritaires à engager sans attendre pour réussir à faire évoluer la fonction RH (autrement dit, actions liées à la mise en oeuvre des processus, à la construction et à la promotion de la nouvelle image des RH et à la diffusion de la culture et des valeurs RH)
- actions dites "fonctionnelles" destinées à faciliter la transition en assurant une bonne exécution à court et moyen termes (mise en place des mécanismes de coordination internes et externes, des compétences et qualifications requises, des flux de communication et définition des outils correspondants)
- actions requises après l'exécution des actions "prioritaires" et "fonctionnelles" pour mener à bien la transformation complète de la fonction RH (définition des liens entre les processus, formations spécifiques pour la mise en oeuvre des processus "futurs", analyse de la charge de travail, etc.).

53. En vue d'une transition réussie, l'équipe chargée de l'Examen détaillé recommande:

- d'évaluer les actions inscrites sur la "feuille de route de la transition", afin de limiter les activités à gérer en parallèle et d'assurer la coordination nécessaire de toutes les activités RH
- de cibler les initiatives sur lesquelles la fonction RH s'est formellement engagée auprès de l'Organisation par rapport à des résultats déterminés, selon le calendrier prévu
- de renforcer les compétences managériales des responsables des sous-divisions RH qui auront la responsabilité opérationnelle des produits de leurs processus
- de procéder à un réalignement des compétences et des qualifications sur celles des professionnels actuellement employés au sein de la fonction RH
- de mettre l'accent sur les activités liées à l'amélioration des processus et susceptibles de contribuer à la prise de conscience, au sein de l'Organisation, du changement en cours dans la gestion des ressources humaines
- d'assurer la formation de tous les chefs de service pour développer les compétences de gestion et plus particulières celles liées à la gestion et à la mise en valeur des ressources humaines.

54. **L'Initiative 3 (Évaluation des possibilités d'externalisation des formations),** destinée à identifier les économies potentielles, s'est d'abord concentrée sur la formation linguistique. L'analyse n'a pas permis de mettre en évidence de nouvelles possibilités d'externalisation des cours de langue, permettant soit d'en améliorer la qualité soit de réaliser des économies additionnelles dans la gestion du processus. Une source d'économie alternative a été identifiée au niveau de l'élaboration des politiques, à travers la simplification du nouveau processus. De fait, en vertu du nouveau cadre des responsabilités, le Directeur des ressources humaines devra assumer la responsabilité de toutes les politiques RH à l'avenir et, par conséquent, les différents niveaux d'approbation cesseront d'être nécessaires dans le modèle "futur".

### Gestion financière et budgétaire

55. Les recommandations issues de la phase 1 de l'Examen détaillé plantaient clairement le décor pour une série ambitieuse d'améliorations nécessaires pour remédier aux principales difficultés que doit

surmonter la FAO en vue de se doter d'un modèle de planification et de budgétisation global, intégré, réactif et axé sur les résultats:

- La FAO devrait se doter d'un cycle unique de planification et de budgétisation, englobant la totalité des ressources de l'organisation et centré sur ses activités essentielles. Ce cycle devrait s'appuyer sur les meilleures pratiques existant en interne, à travers la mise en œuvre d'outils et procédures standard souples et simplifiées pour les principaux processus (Cadre stratégique, Plan biennal/ Plan à moyen terme, Plan de travail annuel et Rapports), qui permettent de prendre en compte des situations spécifiques (par ex. les opérations d'urgence) sans perdre de vue la direction stratégique globale de l'Organisation.
- Le cycle de planification et de budgétisation doit être axé sur les résultats au niveau de chacun des processus, afin d'aligner la structure organisationnelle sur les objectifs stratégiques, et les principes d'efficacité, de transparence et de redevabilité dans l'emploi des ressources. Une place claire et systématique doit être faite aux activités de contrôle et d'évaluation à toutes les étapes du cycle.
- Un Système d'information de gestion (SIG) intégré doit appuyer les décisions de la direction afin de promouvoir un cycle de planification, budgétisation et exécution efficace et participatif (Gouvernance – Fonctions d'appui – Départements – Bureaux décentralisés). Le processus d'établissement de rapports, en particulier, doit être simplifié et normalisé pour répondre aux différents besoins en matière de gestion et améliorer l'efficacité de la prise de décision.

56. À partir de ces recommandations, la phase 2 de l'Examen détaillé a eu pour principal objectif, pour la filière Gestion financière et budgétaire, de proposer à la FAO un modèle opérationnel de haut niveau visant à permettre à l'Organisation de mettre clairement en évidence les liens entre les activités réalisées, les coûts, les ressources (humaines et financières) et les résultats, en intégrant à la fois les activités exécutées au titre du Programme ordinaire et celles financées sur ressources extrabudgétaires ainsi que les informations y afférentes.

57. En conséquence, trois grands principes ont été retenus pour l'élaboration du nouveau modèle:

- i. **Négociation:** il s'agit de la capacité du modèle à mobiliser plus fortement les individus autour d'objectifs adoptés d'un commun accord (négociés). Ce principe renvoie également à la création d'un climat de concurrence positive en matière d'allocation des ressources: de fait, dans un cycle négocié, les activités sont hiérarchisées en fonction de leur capacité à produire des résultats et de leur concordance avec les objectifs de l'Organisation. Les ressources sont ensuite affectées aux activités jugées les plus efficaces et mieux en harmonie avec les objectifs.
- ii. **Intégration et coordination:** ce principe renvoie principalement à l'ensemble des activités et des sources de financement qu'il faut intégrer dans un cadre unique de planification et de contrôle. L'intégration recouvre également la nécessité d'articuler étroitement la chaîne de résultats et la structure organisationnelle, sans oublier de renforcer les liens entre Plan à moyen terme, Programme de travail et budget et Plan de travail annuel.
- iii. **Redevabilité et autonomisation:** ce principe vise à imputer la responsabilité des résultats aux gestionnaires, tout en leur reconnaissant une certaine marge d'autonomie et de souplesse dans l'emploi des crédits budgétaires en vue de réaliser les objectifs de performance fixés.

58. Le nouveau modèle de planification et de budgétisation, conçu en fonction du caractère spécifique de la FAO et de l'éventail large de ses activités, repose sur l'introduction d'un certain nombre d'innovations et d'améliorations touchant aux processus organisationnels et opérationnels ainsi qu'aux procédures de l'Organisation:

- Un modèle de budgétisation modulaire et évolutif, fondé sur une vue intégrée des activités de l'Organisation
- Un processus intégré de planification, qui établit un lien direct entre ressources d'une part et résultats et produits d'autre part
- La redéfinition du cadre des responsabilités à l'intérieur des processus de planification et budgétisation, afin de clarifier les différents rôles et les responsabilités respectives
- Une amélioration de la qualité et de la pertinence des informations de gestion grâce à la collecte exhaustive et dans les délais prescrits des données sur les coûts et les activités.

59. Pour faciliter la réalisation de ces améliorations, un système d'information intégré et pleinement accessible à l'échelle de l'Organisation devra être mis en place, en vue de:

- réduire les activités manuelles / redondantes, en intégrant les différents outils de planification et de contrôle actuellement en place et en procédant au remplacement des "systèmes fantômes" (tableurs autonomes)
- fournir les données nécessaires et les flux de rapport pour appuyer le processus décisionnel

Par ailleurs, la mise en oeuvre du nouveau modèle de planification et budgétisation devra aussi être appuyée par:

- l'introduction d'un système de saisie des temps qui permettra aux responsables des budgets et à la direction d'avoir une vue complète (et constamment à jour) des efforts et coûts liés aux ressources humaines
- le suivi de toutes les autres informations pertinentes qui ne sont pas actuellement enregistrées par les systèmes d'information (notamment les engagements de dépenses locaux). Sur ce dernier point, il est crucial de réunir les financements nécessaires et de mener à bien les projets IPSAS et le remplacement du Système de comptabilité de terrain (FAS).

60. Traité "isolément", le déploiement du nouveau modèle de planification et budgétisation exigera au moins de 24 à 30 mois. Ces délais incluent:

- La définition détaillée des processus et des exigences en matière de rapports de gestion
- L'analyse et la définition de la meilleure solution pour la mise à niveau et la rationalisation des systèmes d'information actuels
- L'expérimentation et le réglage fin du nouveau modèle sur la base d'un projet pilote
- Le déploiement du système PTB (et du support technique correspondant)

Toutefois, si l'on considère cette initiative dans une perspective plus large, il convient de souligner que la définition d'une feuille de route réaliste et viable pour la mise en oeuvre du nouveau modèle de planification et budgétisation suppose la coordination des activités avec d'autres projets majeurs actuellement en cours d'exécution comme IPSAS, RBM, le remplacement du système FAS, SIG et la mise à niveau d'Oracle.

Les activités de déploiement du nouveau modèle de planification et budgétisation doivent être planifiées dans le contexte global des projets informatiques de la FAO et coordonnées avec les autres initiatives en cours de réalisation. Les projets et investissements correspondants doivent être hiérarchisés en fonction de leur pertinence et de la capacité d'exécution de la FAO afin de respecter les délais et de produire des résultats.



## Achats

61. Dans le secteur des Achats, les économies potentielles identifiées ont été estimées entre 6,2 et 8,8 millions d'USD. L'analyse de cette filière réalisée au cours de la phase 1 a mis en évidence un certain nombre d'initiatives et de recommandations fondées sur la distinction entre les processus centraux et les processus au service des achats d'une part, et sur la nécessité de différencier les activités exécutées au Siège, sur le terrain et dans le cadre des projets d'autre part. À partir de ces conclusions, l'équipe chargée de l'Examen détaillé a retenu pour la phase 2 les initiatives ci-après :

- **Initiative 1**: Nouveau modèle d'approvisionnement pour la gestion des phases initiales d'achat
- **Initiatives 2 et 3**: Modèle opérationnel pour la réalisation des activités d'approvisionnement en partenariat avec d'autres institutions des Nations Unies établies à Rome
- **Initiative 4**: Délégation de pouvoirs aux cadres régionaux et locaux pour la gestion des approvisionnements locaux
- **Initiative 5**: Transfert des activités transactionnelles au CSC.

Les principales observations et conclusions pour chacune de ces initiatives sont:

62. **L'Initiative 1 (nouveau modèle d'approvisionnement pour la gestion des phases initiales d'achat)** était axée sur les approvisionnements pour des projets, avec pour objectif d'optimiser le temps passé, les délais, la planification et l'exécution des activités d'achat.

L'équipe chargée de l'Examen initial a étudié la possibilité d'améliorer les activités décrites ci-dessus en associant plus étroitement la sous-division AFSP (Service des achats du Siège) aux phases initiales de planification des achats.

AFSP et les intéressés partageraient les fonctionnalités et l'information disponibles grâce à l'outil de veille commerciale développé par la sous-division.

La solution proposée repose donc sur un partage des connaissances et suppose la création au sein d'AFSP d'une nouvelle Fonction de conseil qui serait chargée de fournir à AFSP et à ses clients, à leur demande, des informations à jour et en temps réel.

Cette nouvelle fonction serait responsable de l'appui aux Divisions techniques et Bureaux décentralisés pour l'identification des données et informations susceptibles de contribuer à une bonne planification des activités d'approvisionnement dans les projets de terrain.

L'équipe chargée de l'Examen détaillé voit dans cette initiative une occasion concrète d'améliorer la qualité de la formulation des projets (ainsi que leur exécution et leur gestion) en fournissant aux clients d'AFSP les meilleurs avis et informations possibles grâce à plusieurs éléments:

- Accès plus rapide à des informations cruciales et cohérentes, accès aux archives et outils d'AFSP et centralisation en un même point de toutes les informations disponibles sur les approvisionnements
- Identification des conditions préalables, des délais, des besoins de financement et des risques afférents à la réussite d'un projet
- Limitation des sources d'information faisant double emploi.

63. **Les Initiatives 2 et 3 (Modèle opérationnel pour l'exécution des activités d'approvisionnement en partenariat avec d'autres institutions des Nations Unies établies à Rome)** visaient à identifier et réaliser des synergies avec d'autres institutions établies à Rome, à savoir le PAM et le FIDA, pour des achats groupés de biens communs et la gestion conjointe d'un portefeuille d'assurance.

Afin d'identifier des possibilités concrètes d'achats groupés, l'équipe chargée de l'Examen détaillé a analysé tous les contrats passés par l'Unité des contrats et des achats au Siège depuis 2002, et

plus particulièrement les contrats afférents aux projets de terrain et d'importants contrats d'approvisionnement passés durant cette période.

Par comparaison avec les économies réalisées par d'autres institutions des Nations Unies grâce au regroupement des achats (notamment à Genève, où elles sont de près de 30 pour cent dans certains cas spécifiques), une estimation prudente du potentiel d'économies pour la FAO se situe entre 10 pour cent et 15 pour cent, soit 1,5 à 2,3 millions d'USD.

Pour réaliser les économies ainsi identifiées et tirer systématiquement parti de l'avantage conféré par des achats groupés, l'équipe a estimé que la création d'un Service commun des approvisionnements serait l'occasion d'obtenir un engagement concret en la matière de la part des trois organisations établies à Rome.

**64. L'Initiative 4 (délégation de pouvoirs aux cadres régionaux et locaux pour la gestion des approvisionnements locaux)** a eu pour objet d'évaluer la possibilité pour la FAO de s'orienter vers un modèle d'approvisionnement plus décentralisé.

Afin d'évaluer la possibilité d'une délégation accrue de pouvoirs et de responsabilités sur le terrain, l'équipe a analysé sur documents un certain nombre d'éléments:

- les caractéristiques des différents types de processus d'approvisionnement
- les compétences nécessaires pour gérer les différents types d'approvisionnement
- les catégories de marchandises principalement achetées sur le terrain (par le biais d'AFSP/Siège actuellement)
- les ressources humaines impliquées dans les activités d'approvisionnement et actuellement disponibles dans les Bureaux décentralisés (Bureaux régionaux et sous-régionaux, projets de terrain et Représentations de la FAO).

L'analyse a révélé que, par rapport à l'hypothèse minimum retenue par l'Examen détaillé dans le cadre d'une délégation accrue de pouvoirs, certains bureaux de pays de la FAO ne disposent pas semble-t-il du nombre adéquat de postes et de profils pour la gestion des activités d'approvisionnement.

De plus, une comparaison entre les différents modèles théoriques d'approvisionnement (décentralisé, centralisé et hybride) et le modèle mis en pratique par la FAO a permis de mettre en évidence les éléments qui manquent aujourd'hui à l'Organisation pour s'orienter vers une décentralisation efficace des approvisionnements.

Le modèle qui est proposé vise à une plus grande autonomie sur le terrain, mais la transition devra être progressive pour pouvoir:

- conserver une vue d'ensemble exhaustive des activités/volumes d'achat au niveau central,
- assurer l'harmonisation et l'optimisation des processus et de la documentation afférente dans l'ensemble de l'Organisation et vis-à-vis des marchés,
- veiller au respect de normes/critères minimum de performance dans le domaine des approvisionnements
- investir dans le développement professionnel et l'évolution de carrière des personnels locaux
- réduire le plus possible l'exposition à des risques accrus ou injustifiés.

**65. Dans le cadre du Transfert des activités transactionnelles au CSC (Initiative 5),** l'équipe chargée de l'Examen détaillé a procédé à une évaluation des processus au service des approvisionnements, en analysant leur impact sur les activités actuelles d'AFSP pour identifier ceux dont le transfert au Centre des services communs, après une analyse plus poussée et une évaluation attentive de la FAO, pourrait se justifier.

Cinq processus ont ainsi été identifiés et il est recommandé à l'Organisation de conduire une analyse détaillée et approfondie de ces processus pour déterminer précisément l'impact de leur éventuel transfert au CSC sur l'organisation, les procédures, les niveaux de service et les exigences actuelles d'AFSP en matière de systèmes.

En résumé, les recommandations finales de l'Examen détaillé pour la filière Achats mettent en lumière la nécessité d'appliquer les solutions suggérées de manière intégrée et coordonnée tout en procédant à un bilan exhaustif des compétences existantes au sein d'AFSP. Ce dernier point est essentiel pour aligner le Service des achats sur les changements introduits par l'Examen détaillé. Il est à noter également qu'une implication étroite des personnels de terrain dans la mise en œuvre de ces propositions influera sur l'organisation et les activités des Bureaux décentralisés, et qu'à ce titre, il est fortement recommandé de l'encourager.

## Technologie de l'information (filiale TI)

66. Dans le secteur des technologies de l'information, les économies potentielles brutes (ponctuelles) ont été estimées à environ 4,18 millions d'USD, et 3,4 millions d'USD d'économies nettes compte tenu des investissements requis, dont 0,9 million d'USD dans le cadre du Programme ordinaire. Il est indispensable pour la FAO, Organisation du savoir, de disposer d'une stratégie claire et harmonisée concernant le rôle des technologies de l'information. Celles-ci doivent contribuer à la création de valeur et à l'optimisation des coûts à travers l'Organisation toute entière. Elles doivent de surcroît contribuer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques et fonctionnels de l'Organisation et à la mise en place d'un Système efficace d'information de gestion (SIG).

Actuellement, les activités informatiques sont dispersées à travers l'ensemble de l'Organisation, avec un degré de collaboration ou d'alignement limité voire rudimentaire. Les coûts informatiques à l'échelle de l'Organisation ne sont pas connus avec précision. Il est tout aussi difficile de connaître le nombre d'applications déployées et il n'en existe pas d'inventaire exhaustif. Cet état de choses se traduit dans de nombreux cas par des développements redondants pour les systèmes et logiciels. En outre, des unités différentes sont responsables d'une même fonction TI (les services Internet et Intranet par exemple sont répartis entre plusieurs unités). Cette fragmentation des tâches informatiques et des responsabilités en matière d'applications empêche la FAO de tirer avantage d'effets de synergie ou d'économies d'échelle. L'équipe chargée de l'Examen détaillé formule donc les recommandations suivantes:

### **67. Les fonctions et responsabilités informatiques devraient être consolidées au sein d'une "Division informatique unique" pour améliorer l'efficacité de la prestation de services informatiques**

Nous recommandons l'établissement d'une Division informatique qui serait chargée et responsable de la fourniture des services informatiques à l'ensemble de l'Organisation, et en particulier du développement et du soutien applicatifs.

Cette Division informatique regrouperait les ressources de KCT, KCEW, de la fonction Gestion de programme au sein du Département de l'administration et des finances AF (successeur de l'Unité de contrôle des applications administratives) ainsi que des unités informatiques actuellement réparties dans d'autres départements.

La consolidation des activités informatiques au sein d'une seule et même division permettrait de réduire le nombre d'agents "hors effectifs" et "sous contrat de mission" grâce à une meilleure utilisation des ressources dans le développement applicatif et à la simplification de la structure de soutien applicatif.

Dans la mesure où la consolidation des activités informatiques concerne uniquement le Siège, le calcul des réductions de coûts attendues est aussi limité au Siège. Au cours de la phase de transition prévue en 2009, aucune économie n'est à attendre. Mais l'expérience montre qu'une réduction de 5 pour cent des agents hors effectifs du Siège semble réaliste pour 2010, et qu'une

réduction de 10 pour cent en 2011, grâce aux économies d'échelle et à la synergie des ressources, paraît possible. La consolidation des services informatiques devrait être terminée fin 2010. L'Examen détaillé conclut à des économies potentielles de l'ordre de 2,1 millions d'USD en 2011.

**68. La gouvernance des systèmes d'information devrait être renforcée au sein de l'Organisation**

Une gouvernance plus efficace permettrait à la FAO de retrouver la maîtrise de ses systèmes d'information, par rapport à l'actuelle fragmentation des applications, disséminées à travers l'Organisation. Elle ne dispose pas, à l'heure actuelle, d'une vue d'ensemble de toutes les applications actuellement déployées ou abandonnées.

Le renforcement de règles claires en matière de gouvernance informatique permettrait un meilleur contrôle et aurait pour effet d'éviter les développements applicatifs redondants, tout en garantissant la compatibilité entre les systèmes si nécessaire.

Des économies sont possibles à travers la réduction des applications faisant double emploi, la réutilisation des applications existantes et l'exploitation des fonctionnalités présentes dans ces applications. Une première estimation a été réalisée à partir du total des dépenses informatiques en développement et soutien applicatifs pour l'ensemble de la FAO durant l'exercice biennal 2008/2009 et d'une analyse de haut niveau du portefeuille d'applications. Selon nous, la centralisation du développement et du soutien applicatifs devrait permettre de réduire les coûts d'au moins 10 pour cent, et il est donc possible d'envisager des économies potentielles de 0,8 million d'USD (budget ordinaire) et 0,14 million d'USD (ressources extrabudgétaires) en 2011.

**69. Le processus d'interaction avec les clients devrait être amélioré et normalisé**

La refonte du processus d'interaction avec les clients (entre la Division informatique et les clients/utilisateurs des services informatiques) doit être engagée par le biais des contrats de service. De plus, il est essentiel de désigner un interlocuteur unique pour répondre aux demandes des clients. Actuellement, les utilisateurs ne savent pas avec précision à qui s'adresser pour résoudre leurs problèmes.

**70. Les responsables du soutien informatique dans les Bureaux régionaux et sous-régionaux devraient être rattachés hiérarchiquement à la Division informatique, dans le cadre de la nouvelle structure unique proposée**

Ce rattachement hiérarchique permettrait de renforcer l'adhésion aux règles et d'améliorer les capacités de soutien du Siège grâce à la mise en oeuvre des procédures standard centrales sur le terrain, et par là même de conserver et d'améliorer le contrôle des ressources et compétences informatiques dans les bureaux décentralisés.

**71. Le processus de gestion de l'information au sein de la FAO devrait être développé, administré et facilité par la consolidation des activités de gestion technique et administrative de l'information au sein d'une "Division unique"**

Nous recommandons la création au sein de la "Division unique" d'une Unité centrale de gestion de l'information qui serait chargée de développer, d'administrer et de faciliter la gestion de l'information à l'échelle de l'Organisation. Le contenu de l'information resterait la propriété des Départements. L'Unité de gestion de l'information aurait uniquement la responsabilité technique de la gestion des données, ainsi que du stockage et de l'extraction des contenus. Les connaissances, les politiques y afférentes et les responsabilités en matière de partage des connaissances n'entrent pas dans les compétences de la Direction informatique. L'Unité travaillerait en étroite collaboration avec le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation pour faciliter les activités de partage des connaissances.

72. **Étendre la gamme des services d'appui et de développement logiciel fournis par le Centre délocalisé de développement et de soutien des systèmes (OSDSC) à Bangkok**

Les responsabilités et les processus délocalisés à Bangkok devront être améliorés et clarifiés. Des processus appropriés de gestion et de rétention des compétences doivent être mis en place pour garantir une prestation de services efficace. La délocalisation des services informatiques à Bangkok devra faire l'objet d'une évaluation continue par rapport au gisement de compétences locales disponible. La délocalisation accrue des services informatiques à Bangkok permettrait de réaliser une économie de 33 000 USD par agent hors effectifs et par an. La délocalisation de 10 agents hors effectifs FAO, sur un total de 172 agents hors effectifs en 2011, apparaît comme réalisable et permettrait d'économiser 330 000 USD.

### Autres services administratifs

73. **Autres services administratifs.** Dans ce secteur, un potentiel d'économies de **6,1 millions d'USD** a été identifié.

La filière Autres services administratifs inclut les services de traduction, l'impression (interne et externe ainsi que les imprimantes en réseau), le traitement des dossiers courants, la distribution y compris l'espace de stockage externe, et les services de voyage. Dans ces différents domaines, les aspects suivants ont été analysés.

74. **Services de traduction:** Dans ce domaine, un potentiel d'économies de 1,1 million d'USD a été identifié.

Les coûts de traduction au sein de la FAO sont facturés aux services demandeurs. Les services de traduction sont perçus comme onéreux et lents. Dans leur réponse à un questionnaire administré par l'équipe chargée de l'Examen détaillé, les départements ont avancé comme principaux arguments en faveur de la traduction externe les coûts, les délais et la qualité du service interne. La moitié des départements, 50 pour cent, ont jugé la qualité des traductions externes égale à celle des traductions fournies en interne, tandis que 30 pour cent l'estimaient supérieure. Le coût de la traduction interne est en moyenne de 545 USD les 1 000 mots, contre 184 USD pour la traduction externe. L'équipe chargée de l'Examen détaillé recommande en conséquence que 90 pour cent des traductions soient confiées à des traducteurs externes, et que seules les traductions urgentes (estimées à 10 pour cent du volume total) soient traitées en interne. Le modèle envisagé prévoit que le Service de traduction offre les services suivants:

- **Gestion de la terminologie**  
La base de données terminologiques mise à disposition par KCCM en interne et aux traducteurs externes est un outil important pour l'externalisation des services de traduction; elle garantit la qualité et le respect de la terminologie FAO.
- **Gestion du fichier de traducteurs**  
Le fichier des traducteurs géré par KCCM doit être fusionné avec ceux des autres départements. Il ne devrait subsister qu'un fichier unique de traducteurs au sein de la FAO, géré par KCCM.
- **Révision / Correction d'épreuves**  
KCCM fournira un service de révision et de correction d'épreuves pour toutes les traductions effectuées afin de garantir la qualité et l'utilisation de la terminologie FAO appropriée dans tous les documents.
- **Traduction (estimée à 10 pour cent de la charge de travail totale)**

Le modèle proposé prévoit la traduction par KCCM d'environ 10 pour cent du volume total de traduction de la FAO. Les demandes de traduction adressées à KCCM seront prises en charge en interne ou externalisées. Ce service devrait être fourni au tarif de 250 USD les 1 000 mots.

Le modèle proposé pour le service de traduction devrait être financé au titre du programme ordinaire de la FAO. La diminution de la charge de travail devrait permettre de réduire les postes d'environ 50 pour cent, soit une économie de l'ordre de 1,1 million d'USD par an.

**75. Services d'impression, de distribution et d'entreposage:** Pour cette filière, les économies potentielles sont estimées à 0,86 million d'USD.

Cette initiative a permis d'évaluer les éléments suivants:

- Imprimantes en réseau/pour groupes de travail
- Imprimantes multifonctions
- Impression interne au sein du Département KCCM
- Impression externe sous la responsabilité de KCII
- Distribution et stockage des documents

Nous recommandons la fusion des services internes et externes d'impression, ainsi que des services de distribution et de stockage des documents. La nouvelle Unité d'impression et de distribution permettrait de réduire les coûts grâce à une meilleure planification, au recours à des imprimeurs internationaux et à une distribution locale, à la réduction des références dans les stocks et à la réduction des effectifs ETP résultant des effets de synergie.

Pour les imprimantes en réseau et les imprimantes multifonctions disponibles au sein de la FAO, il est recommandé d'en réduire le nombre pour atteindre un ratio 1:10 dans le cas des imprimantes en réseau et de 1:20 dans le cas des imprimantes multifonctions.

Les économies identifiées sont estimées à environ 220 000 USD grâce à la réduction du nombre d'imprimantes multifonctions, 60 000 USD grâce à la diminution des références stockées et environ 580 000 USD à travers la consolidation et le perfectionnement des technologies au sein du service d'impression. Les économies globales dans le secteur de l'impression et de la distribution de documents seraient de l'ordre de 860 000 USD par an.

**76. Traitement des dossiers courants:** Dans ce secteur, un potentiel d'économies de 3,1 millions d'USD a été identifié.

La FAO a déjà engagé une réforme pour la mise à niveau des systèmes de traitement des dossiers courants. L'équipe chargée de l'Examen détaillé a évalué cette réforme et mis en lumière certaines faiblesses; en conséquence, elle recommande de transférer la responsabilité des dossiers courants à la Division informatique, qui sera chargée de définir le cahier des charges pour un nouveau système de traitement et d'identifier des fournisseurs qualifiés, puis de mettre en place le système et d'en assurer la maintenance.

Le nouveau système devra permettre à tous les membres du personnel de stocker, consulter et gérer eux-mêmes les fichiers. L'investissement a été estimé à 800 000 USD, plus 100 000 USD pour un système autorisant des signatures électroniques. Ce nouveau dispositif permettrait à la FAO de réduire les effectifs ETP d'environ 60 pour cent au Siège et de réaliser des économies de l'ordre de 2,2 millions d'USD par an. Le déploiement du nouveau système au niveau des bureaux décentralisés et le redéploiement des personnels dans les unités techniques permettraient à la FAO d'économiser 900 000 USD supplémentaires par an. Le total des économies potentielles pour la filière est estimé à 3,1 millions d'USD.

77. **Voyages:** Dans cette filière, les économies potentielles ont été estimées à 1,05 million d'USD.

La procédure actuelle prévoit de multiples niveaux d'approbation des autorisations de voyage et ne permet donc pas d'effectuer les réservations longtemps à l'avance. En 2008, la FAO a effectué environ 10.000 réservations et dépensé près de 18 millions d'USD en billets de voyage. Près de 42 pour cent des billets d'avion réservés par la FAO ont été pris moins de 14 jours avant la date du voyage. L'équipe chargée de l'Examen détaillé est parvenue à la conclusion que l'introduction de plans trimestriels de voyages approuvés et la rationalisation du processus permettraient à la FAO d'appliquer un préavis de réservation minimum de 14 jours. Pour cette raison, elle recommande de modifier la politique en matière de voyages et de rendre obligatoires des délais de réservation anticipés d'au moins 14 jours.

L'application de cette mesure entraînerait une économie de l'ordre de 0,85 million d'USD par an. La même étude montre qu'il serait possible de réduire les coûts d'environ 2,3 pour cent du volume total en réservant des billets d'avion soumis à restrictions, soit une économie d'environ 0,2 million d'USD par an pour la FAO.

## F. Plan d'exécution

78. Les initiatives préconisées à l'issue de l'Examen détaillé permettront à la FAO d'introduire de nombreuses améliorations dans l'administration des services internes, en même temps qu'elles représentent un formidable potentiel de réduction des coûts.

Toutefois, l'Examen a mis en évidence un certain nombre de points jugés essentiels pour la réussite de ces initiatives.

79. Il est essentiel de hiérarchiser non seulement les initiatives proposées par l'Examen détaillé mais aussi celles envisagées dans le contexte plus large du projet de réforme de la FAO. Il est aussi indispensable de programmer ces initiatives en tenant compte de leur interdépendance et des bénéfices attendus. Il est donc recommandé de mettre en place une gestion de projet habilitée, dotée d'un calendrier et d'une hiérarchisation claire des initiatives comme indiqué sur la figure ci-dessous.

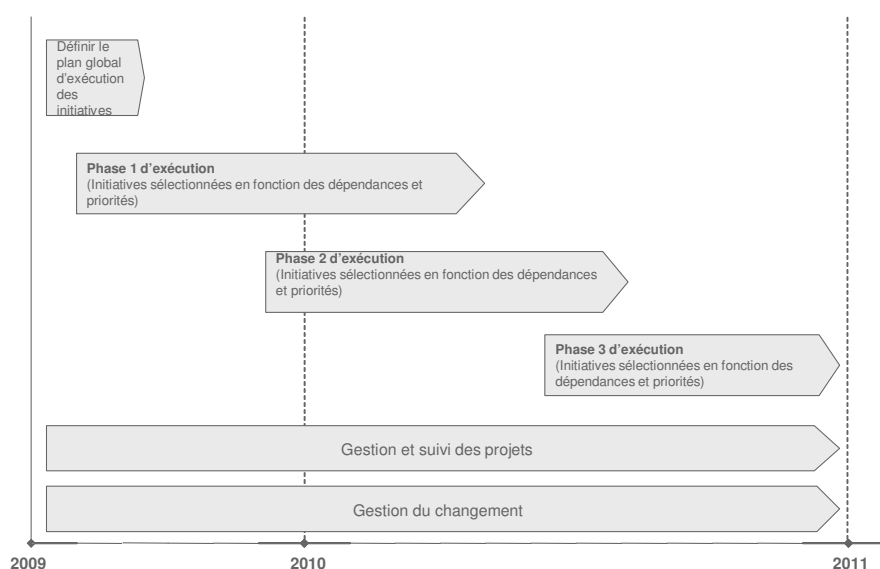


Figure ES-1: Feuille de route indicative

80. Le soutien sans réserve de la Direction au projet sera un élément déterminant pour atteindre les résultats escomptés et entreprendre toutes les actions nécessaires en vue d'une exécution réussie. Par ailleurs, certaines des initiatives proposées impliquent une coopération avec les 2 autres institutions des Nations Unies établies à Rome (PAM et FIDA).

81. Le plan d'exécution global des recommandations de l'Examen détaillé tient compte du fait que toutes les initiatives devront démarrer en 2009 pour réaliser pleinement le potentiel d'économie identifié. Durant la toute première phase, l'équipe chargée de l'Examen détaillé recommande la formulation d'un plan d'ensemble faisant apparaître la hiérarchisation des activités et les interdépendances mises en lumière. Les ressources budgétaires et autres nécessaires à la réalisation de ces initiatives devront être dégagées sans attendre pour éviter tout retard. Si des



financements et ressources adéquates ne sont pas disponibles en temps utile, les bénéfices escomptés en termes de réductions des coûts et de gains d'efficacité ne pourront pas se concrétiser.

82. L'Examen détaillé prévoit une réduction des effectifs ETP, ce qui implique de la part de la FAO l'étude de mesures socialement responsables pour favoriser la formation et le redéploiement des ressources dans toute la mesure possible.
83. Dernier point tout aussi important, il sera essentiel de mettre en place des initiatives en matière de gestion du changement en vue de faciliter l'adoption du nouveau mode opératoire.
84. Les "feuilles de route de la transition", données pour chaque filière dans le rapport final, indiquent les actions à entreprendre pour réaliser les initiatives proposées et en retirer le bénéfice escompté.