



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 vingt-sixième session

Rome, 11-15 mai 2009

### Éléments de l'Examen détaillé: premières observations de la Direction au sujet des coûts et économies prévisionnels

#### RÉSUMÉ ANALYTIQUE

- i) Le rapport de l'Examen détaillé à l'Étape 2 est une contribution à la réforme de la FAO dont il y a eu lieu de se féliciter. La Direction s'attache à la mise en œuvre pleine et entière des recommandations convenues et elle est en train de procéder à une analyse et à un examen approfondis des recommandations, conclusions, coûts et économies potentiels.
- ii) La Direction a examiné avec soin le résumé analytique du rapport et le présent document contient un bref commentaire au sujet des coûts et économies estimés par les consultants.

#### Action à engager

Le Comité financier est invité à formuler des observations en ce qui concerne le rapport à l'Étape 2 et les commentaires de la Direction au sujet des coûts et économies.

#### Personne à contacter

Vice-Président, Groupe d'appui à la réforme M. David Benfield Tél.: +3906 5705 4508

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)

## I. Introduction

1. Le Résumé analytique de l'Examen détaillé établi par Ernst et Young (EY) a été reçu par l'Organisation le vendredi 17 avril 2009 au soir. Le rapport principal et ses annexes (plus de 450 pages) n'ont été mis en circulation que le jeudi 23 avril. La Direction a étudié avec soin le Résumé analytique mais n'a pas eu la possibilité d'examiner de façon approfondie le rapport principal pour établir une réponse de fond de la Direction au Comité financier.
2. Cependant, étant donné l'importance stratégique de cette initiative et l'ampleur et la nature des coûts et économies estimatifs figurant dans le Résumé analytique, l'Organisation estime qu'il est nécessaire de fournir une première réponse de haut niveau au Comité financier. Les observations préliminaires sont limitées à un bref commentaire au sujet des coûts et économies établi par Ernst et Young (EY) qui figurent dans le Résumé analytique.
3. La réponse de fond de la Direction à l'Examen détaillé sera fournie au Groupe de travail III du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) à sa session du 20 mai, accompagnée d'indications au sujet de l'impact des coûts et économies figurant dans l'Examen détaillé sur le Plan d'action immédiate. Un rapport verbal de l'analyse et de la réponse de fond préparées pour la session du COC-EEI sera présenté au Comité financier à sa session de mai.

## II. Premières observations

4. La Direction se félicite du rapport de l'Examen détaillé à l'Étape 2 dans la mesure où l'occasion est offerte par un examen externe d'experts de recommander des améliorations concernant de nombreux aspects de la gestion et de l'administration des ressources humaines et financières de l'Organisation. Elle n'a pas encore eu la possibilité d'examiner en détail le bien-fondé de chaque recommandation du point de vue du caractère approprié des coûts y afférents, de la faisabilité des économies ou des incidences sur la qualité des services, mais elle reconnaît l'importante possibilité de réaliser des économies et des gains d'efficacité. La Direction s'engage sans réserve à mettre en oeuvre intégralement toutes les recommandations convenues. La réalisation des gains d'efficacité permettra d'améliorer considérablement la capacité d'exécution technique de l'Organisation.
5. En ce qui concerne les économies de trésorerie, la Direction s'efforcera d'éclaircir avec Ernst et Young les points ci-après afin de concrétiser intégralement les économies et de faire de la FAO une organisation plus efficace:

### *A) Économies concernant le budget ordinaire et les fonds extrabudgétaires*

Des économies sur les frais administratifs et de soutien représentent une contribution utile à l'exécution du mandat de la FAO pour l'ensemble des programmes, quelle que soit la source de fonds. La Direction note que les économies recommandées dans le Résumé analytique sont attribuées à la fois au budget ordinaire et aux programmes extrabudgétaires. Le résumé de l'Examen détaillé identifie des économies nettes pour la période 2009-2013 s'élevant à 37,48 millions d'USD, dont les économies concernant les fonds extrabudgétaires s'établissent, d'après les estimations, à 14,78 millions d'USD, tandis que les économies relatives au budget ordinaire s'élèvent à 22,70 millions d'USD (voir tableau 1).

Tableau 1	Économies nettes (millions d'USD)			
	2009	2010/11	2012/13	Total
<b>Rapport à l'Étape 2 de l'Examen détaillé</b>	<b>1,24</b>	<b>12,73</b>	<b>23,51</b>	<b>37,48</b>
Budget ordinaire	0,35	6,5	15,85	22,7
Fonds extrabudgétaires	0,89	6,23	7,66	14,78

### *B) Coûts d'investissement ponctuels*

La Direction note qu'une proportion significative des économies découle de réductions des effectifs. Le Résumé analytique indique que pour parvenir à ces économies, la FAO devra procéder à des investissements, notamment dans la réaffectation de fonctionnaires. Cependant, les coûts de la réaffectation n'apparaissent pas dans le récapitulatif non ventilé des coûts (c'est-à-dire que les investissements ponctuels globaux figurant dans le tableau du Résumé analytique d'EY s'élèvent à 1,89 million d'USD). On peut établir qu'une estimation prudente des coûts associés au versement d'indemnités de cessation de service est de l'ordre de 90 000 USD par fonctionnaire, et un premier examen des recommandations d'Ernst et Young indique une fourchette de 50 à 100 fonctionnaires concernés par une réaffectation ou une cessation de service.

En outre, la Direction n'a pas été en mesure de trouver de référence pour les éléments de coûts ci-après:

- les investissements dans les bureaux décentralisés à l'appui de la décentralisation, y compris la formation, l'appui de TI, etc.;
- le coût des investissements pour la mise en place d'une nouvelle unité d'achats conjointe des institutions ayant leur siège à Rome;
- les investissements visant à financer le suivi et la coordination indépendants recommandés de la mise en œuvre de l'Examen détaillé.

### *C) Dépendances à l'égard de facteurs externes*

Certaines des économies estimatives ne sont pas uniquement tributaires d'actions de la FAO. Par exemple, la plus grande partie des économies dans le domaine des achats (7,4 millions d'USD) semble découler de la recommandation relative à la mise en place, par les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, d'une unité conjointe semi-indépendante d'achats pour l'ensemble de leurs achats relatifs au siège. Cela nécessitera une collaboration active et l'accord du PAM et du FIDA, ainsi que la promotion et l'appui dynamiques des membres dans l'enceinte des organes directeurs.

### *D) Coûts et économies à l'Étape 1*

Plusieurs des initiatives recommandées à l'Étape 1 n'ont pas été analysées de façon plus détaillée à l'Étape 2, et les coûts et avantages correspondants n'ont pas été insérés dans le rapport. Cependant, nombre de ces initiatives demeurent viables et essentielles pour la bonne réussite de la réforme de la FAO. On peut citer par exemple l'amélioration du système Oracle de gestion du personnel et de l'infrastructure de TI dans les bureaux décentralisés (coûts récurrents de 1,5 million d'USD par exercice biennal) et la conception et l'élaboration du système d'information de gestion (coûts récurrents: 3,5 millions d'USD par exercice biennal).

Si les coûts et économies liés à toutes les initiatives de l'Étape 1 qui ont été exclues du récapitulatif des coûts et économies à l'Étape 2 devaient être insérés, cela aurait pour effet de faire

passer les coûts ponctuels pour 2009-2013 de 1,89 million d'USD à 10,19 millions d'USD et les coûts récurrents de 6,01 millions d'USD à 21,14 millions d'USD, et de porter les économies brutes de 45,37 millions d'USD à 57,77 millions d'USD. Quant aux économies nettes au titre du budget ordinaire, elles seraient ramenées de 22,70 millions d'USD à 11,67 millions d'USD.

La Direction devra procéder à de nouveaux échanges de vue avec Ernst et Young pour établir les coûts et économies de l'Étape 1 qui ont été exclus du récapitulatif des coûts et économies à l'Étape 2 et qui devraient être insérés dans ce récapitulatif.

#### ***E) Autres initiatives***

La Direction note également qu'une étude détaillée du fonctionnement du Centre des services communs (CSC) n'était pas prévue dans l'examen, mais EY a invité la FAO à s'interroger sur la réelle nécessité d'avoir trois pôles du CSC. La Direction a engagé un examen détaillé de cette question, afin d'établir les possibilités de dégager des économies supplémentaires. La réponse de fond de la Direction donnera davantage de précisions.

### **III. Conclusions**

6. Le rapport de l'Examen détaillé à l'Étape 2 est une contribution à la réforme de la FAO dont il y a lieu de se féliciter. La Direction s'attache à la mise en œuvre pleine et entière des recommandations convenues et elle est en train de procéder à une analyse approfondie et à un examen des recommandations, conclusions, coûts et économies potentiels, afin de progresser sur la voie de l'important processus de réforme sur laquelle l'Organisation est engagée.

7. La Direction reconnaît l'importance des possibilités d'économies de trésorerie et de gains d'efficacité et souhaiterait formuler les observations ci-après:

- la récapitulation des coûts et économies semble optimiste en ce qui concerne les délais de réalisation des économies, étant donné l'importance de l'effort de planification et de gestion qui doit être déployé pour la mise en œuvre de cette réforme fondamentale de l'administration parallèlement à la mise en œuvre du PAI;
- une première analyse indique que certains des coûts ponctuels ont peut-être été sous-estimés;
- il faut examiner plus en détail les recommandations de l'Étape 1 et les coûts et économies y afférents et procéder à un examen approfondi du fonctionnement du Centre de services communs (CSC), afin d'identifier des possibilités de dégager des économies supplémentaires;
- la Direction est consciente du potentiel d'économies récurrentes importantes qui se dégageront à partir de 2012/13 et il serait peut-être préférable d'envisager les rendements généraux des investissements sur une période de sept ans (2009-2015) plutôt que sur une période de 5 ans.

8. Ces premières observations sur le Résumé analytique devraient être considérées comme préliminaires car en l'état actuel, la Direction ne saurait, avant d'avoir procédé à une analyse et à une étude approfondies du Rapport principal et des annexes, fournir une réponse de fond aux recommandations.