

Réponse de la Direction au rapport final de l'Examen détaillé, à l'intention du Groupe de travail III du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO

Introduction

Les Consultants Ernst & Young ont remis le Résumé analytique du rapport final de l'Examen détaillé le 17 avril 2009, et le rapport complet le 23 avril. L'Examen détaillé avait été demandé lors de l'Évaluation externe indépendante, étant considéré comme un outil crucial de rationalisation des systèmes administratifs et financiers de la FAO, destiné à lui donner plus d'efficacité et à réduire les coûts. Les consultants ont entamé leur travail en juin 2008, et soumis en septembre 2008 un rapport initial (phase 1) consacré à une analyse de haut niveau, où étaient signalés les principaux domaines de préoccupation.

Le Rapport final (phase 2), qui développe les grandes conclusions du rapport de la phase 1, vise à améliorer les services assurés par l'Organisation selon cinq filières: Gestion financière et budgétaire, Ressources humaines, Achats, Technologie de l'information (TI) et Autres services administratifs. Les recommandations servent à signaler des possibilités d'amélioration, au Siège pour l'essentiel. Toutefois, un certain nombre de changements envisagés, concernant par exemple les achats et la filière TI, auront des retombées directes sur les bureaux décentralisés. Le Rapport présente également le montant estimatif des dépenses (investissements et dépenses renouvelables) qu'entraînerait la mise en œuvre des recommandations, ainsi que celui des économies que l'on peut compter réaliser en cinq ans (2009-2013).

Observations générales

La Direction de la FAO est satisfaite du rapport, estimant qu'il comporte des recommandations utiles et concrètes, dont bon nombre complètent et confirment le travail déjà entamé dans le cadre du Plan d'action immédiate. Elle compte mettre la plupart de ces recommandations en œuvre dès que possible. Certaines doivent encore être étudiées et débattues dans l'Organisation, d'autres nécessitent des consultations et l'accord d'organismes partenaires et de leurs organes directeurs, du FIDA et du PAM par exemple en ce qui concerne les achats groupés.

L'Examen détaillé est un apport utile aux efforts actuellement déployés pour réaliser un objectif crucial du renouveau de la FAO en améliorant l'orientation vers les clients et l'efficacité de ses services administratifs, pour rendre ses travaux plus efficaces et plus en prise sur ce que souhaitent ses États Membres. Plusieurs recommandations formulées dans le rapport confirment des changements déjà prévus dans l'administration de la FAO, le but étant d'en rendre les services plus transparents et plus responsables et de donner plus de poids aux souhaits des clients. Ce changement est également en phase avec la priorité accrue accordée dans l'ensemble de l'organisation aux résultats des activités, qui se marque dans le nouveau Plan à moyen terme et le Cadre stratégique, résultats qui, pour nombre de points évoqués dans l'Examen détaillé, relèvent de l'Objectif fonctionnel Y - une administration plus efficiente et efficace. L'attention accrue portée aux besoins des clients dans les services administratifs est également un aspect crucial de l'évolution de la culture organisationnelle à la FAO.

En sus des réponses concernant les cinq filières fonctionnelles, qui figurent plus loin, la Direction tient à appeler l'attention du Comité de la Conférence sur certaines considérations essentielles qui peuvent être utiles à mesure qu'avance la mise en œuvre des recommandations :

- **Alignement sur les activités de réforme en cours.** Les recommandations issues de l'Examen détaillé concernent certains sujets qui ont fait, au cours des derniers 18 mois, l'objet de débats détaillés à la FAO lors de l'examen de l'Évaluation externe indépendante (EEI) et de la réalisation du Plan d'action immédiate. Il est recommandé à la Direction, dans le rapport, de hiérarchiser les différentes initiatives auxquelles elle se consacre, et de mettre en place une entité externe indépendante à même de surveiller et de coordonner les activités de réforme. La Direction estime pour sa part que le Plan d'action immédiate, approuvé par la Conférence de la FAO, donne d'importantes directives pour ce qui est des priorités de mise en œuvre du processus de renouveau de l'Organisation. S'agissant plus particulièrement des recommandations issues de l'Examen détaillé, elle estime que la priorité devrait aller, pour l'examen des recommandations spécifiques, aux domaines qui n'ont pas encore été longuement débattus au Comité de la Conférence pour le suivi de l'EEI, tels que les achats, la technologie de l'information et les autres services administratifs, plutôt que ceux auxquels le Comité a déjà consacré beaucoup de temps, comme la gestion budgétaire, les ressources humaines, et la structure de la haute direction du Siège. Elle considère que la hiérarchisation des priorités et l'examen des données d'expérience sont des activités constantes, qui seront réalisées de la manière la plus efficace si elles s'inscrivent dans une structure stratégique cohérente, résultant de l'harmonisation et de l'échelonnement avec d'autres réalisations et mesures prescrites en liaison avec le Plan d'action immédiate, la préparation du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme, et dans le contexte du Cadre de programmation axé sur les résultats. Il faut tenir compte aussi, ce faisant, de certaines initiatives concernant l'ensemble du système des Nations Unies.
- **Collaboration avec les autres organismes des Nations Unies établis à Rome.** À l'issue de la première phase de l'Examen détaillé, une collaboration importante avec les autres organismes établis à Rome avait été recommandée pour la gestion d'une unité des achats et d'autres services administratifs. Le rapport concernant la phase 2 a mis en vedette l'idée d'achats groupés comme forme de collaboration entre ces organismes. La FAO étudie déjà par elle-même les possibilités de collaboration avec les autres organismes établis à Rome dans d'autres domaines, tels que les ressources humaines, la gestion des locaux, le courrier et la distribution, la gestion des technologies de l'information et des connaissances, les finances et les voyages. Un rapport sur ce sujet sera présenté à la Réunion conjointe du Comité du programme et du Comité financier en juillet 2009.
- **Poursuite de l'analyse et des études.** L'attention a été concentrée, dans l'Examen détaillé, sur les activités des services organisationnels au niveau du Siège, mais, les Consultants Ernst & Young ont estimé néanmoins que le fonctionnement amélioré au Siège aurait aussi des retombées utiles pour les bureaux décentralisés. La Direction fait observer que les consultations de l'équipe de l'Examen détaillé avec les bureaux décentralisés et les départements techniques ont été limitées, et estime que cela risque de rendre certaines recommandations moins solides. Il faudrait sans doute pousser plus loin l'analyse pour comprendre l'ensemble des conséquences des propositions visant

les rapports entre le Siège et les bureaux de terrain et déterminer quelles améliorations au fonctionnement administratif des bureaux décentralisés seraient possibles. Il est nécessaire également, comme envisagé dans le rapport de l'Examen détaillé, d'analyser plus avant les activités administratives de la Direction générale et d'examiner le rôle, les attributions et le nombre des pôles du Centre des services communs.

- **Contrats de service.** Une des mesures que l'on retrouve dans plusieurs recommandations est l'introduction de contrats de services précisant les services administratifs et services d'appui assurés. La Direction est très favorable à ces recommandations et souhaiterait que l'usage de ces contrats se généralise et devienne un principe dans une large gamme de services administratifs et services d'appui, afin 1) de préciser grâce à ces contrats les services assurés; 2) de garantir par des enquêtes périodiques auprès des clients des services administratifs que ces derniers suivent bien l'évolution de leurs besoins; 3) de moduler régulièrement et en permanence les services afin qu'ils soient toujours en phase avec les besoins de l'Organisation.
- **Financement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate.** L'Examen détaillé a confirmé que le financement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate est actuellement insuffisant, et que cela risque de compromettre les efforts à déployer pour obtenir les économies de trésorerie et les gains d'efficacité prévus dans le rapport. La Direction souscrit à cette appréciation et note en particulier que le déroulement des réformes prévues à l'issue de l'Examen détaillé, ainsi que dans le Plan d'action immédiate, suit un échéancier ambitieux, qui ne peut être respecté que si les ressources nécessaires sont disponibles en temps utile.
- **Dépenses et économies.** Il est estimé dans le rapport qu'il faudra des investissements d'un montant approximatif de 1,9 million d'USD échelonnés sur la période 2009-2013, et qu'on obtiendrait ainsi des économies nettes renouvelables d'environ 37,5 millions d'USD. Comme il était indiqué dans le document distinct sur les estimations des dépenses et des économies, établi à l'intention du Comité financier, la Direction considère que certaines dépenses importantes n'ont pas été incluses dans les estimations, et que le montant estimatif des économies est à prendre avec prudence. Le rapport ne prend pas en compte les dépenses qu'entraîneront nécessairement la réaffectation de personnel existant lorsque des réductions ou des mutations sont proposées, la création d'une unité d'achats commune aux organisations établies à Rome, ou le nouveau modèle de planification et de budgétisation. Plusieurs estimations de dépenses et économies figurant dans le rapport de la phase 1 n'ont pas été incluses dans le total de la phase 2. À cet égard, la Direction procède à sa propre étude et verra avec Ernst & Young lesquelles des estimations doivent être incluses dans le récapitulatif global de la phase 2.

Il est particulièrement nécessaire d'analyser plus avant les estimations détaillées d'économies en ce qui concerne la répartition des économies entre programme ordinaire et activités extrabudgétaires. De plus, certaines économies estimatives sont tributaires des décisions de tierces parties, ce qui est le cas par exemple pour la création de l'unité commune d'achats. Dans ce cas précis, le succès dépendra non seulement des autres organismes établis à Rome, mais aussi du soutien actif des pays membres. Cela dit, la Direction note que l'ordre de grandeur des économies estimatives – entre un et deux pour cent du budget de la FAO - correspond aux gains

d'efficacité obtenus récemment dans le fonctionnement de l'Organisation. La Direction note qu'avec les économies renouvelables après 2012/2013, on aurait un scénario valable à long terme justifiant nombre d'investissements proposés dans le Rapport.

Récapitulatif pour la filière Gestion budgétaire et financière

S'agissant de gestion financière et budgétaire, les Consultants Ernst & Young recommandent un nouveau modèle de planification et de budgétisation, comprenant un Programme de travail et budget révisé et un nouveau Plan de travail annuel formant la base d'une conception intégrée des activités de l'Organisation, avec des liens directs entre ressources d'une part, résultats et produits de l'autre. La Direction est favorable en général aux recommandations, notant qu'elles correspondent à la réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi axé sur les résultats définis dans le Plan d'action immédiate et contribueraient à la mise en œuvre de cette réforme.

Globalement, les propositions, qualifiées de modèle de haut niveau, marquent un changement important par rapport aux pratiques en cours. La Direction pense, comme Ernst & Young, qu'il reste encore beaucoup à faire pour préciser les détails et définir le modèle au niveau opérationnel pour les éléments nouveaux: procédés et procédures, rôles et attributions, spécification et mise en service des nouveaux systèmes, formation, etc.

La Direction souscrit à la conclusion d'Ernst & Young selon laquelle le nouveau modèle de programmation et de budgétisation, pour être faisable et intégralement appliqué, sera fortement tributaire des résultats d'autres grands projets en cours influant sur les échéances et l'ampleur de l'effort organisationnel nécessaire pour mener à bien toute initiative de transformation importante. Il s'agit notamment de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, de l'introduction des normes comptables IPSAS, du Projet de remplacement du système de comptabilité de terrain et du système intégré d'information accessible en tous points du globe, qui devront être clairement classés parmi les priorités, planifiés et financés. Étant donné les échéances de ces projets, la Direction estime que la mise en place intégrale du modèle de planification et de budgétisation, correspondant au cadre de programmation axée sur les résultats du Plan d'action immédiate, serait étalée sur plusieurs exercices biennaux. Enfin, elle note que le rapport d'Ernst & Young ne comporte aucune estimation des dépenses associées à l'application du nouveau modèle de planification et de budgétisation.

Récapitulatif pour la filière Ressources humaines

La Direction est entièrement favorable au grand changement proposé pour la fonction RH, qui en ferait un « partenaire ». Dans une organisation détentrice de savoirs comme la FAO, dont les employés constituent le principal avoir et une proportion appréciable du capital, la fonction de gestion des ressources humaines doit être un partenaire fondamental, de manière que le personnel puisse être efficacement mobilisé au service de l'exécution des programmes et de la réalisation des buts et des objectifs stratégiques de l'Organisation.

La recommandation issue de l'Examen détaillé qui vise la rationalisation des procédés de gestion des ressources humaines et l'amélioration de la planification et de la communication est acceptée. Mais la proposition de déléguer les décisions sur les politiques de gestion des RH au Directeur de la Division de la gestion des ressources humaines (AFH) est à examiner de plus près, étant donné la portée de ces décisions, qui touchent l'ensemble de

l'Organisation, et le rôle que sera appelée à jouer l'Équipe exécutive proposée dans le rapport de la phase I, ainsi que l'autorité dévolue au Directeur général dans les Textes fondamentaux de la FAO. Les plans de normalisation accrue des postes et des avis de vacance, d'usage élargi des avis de vacance internes aux fins de la mobilité et des promotions, et de développement du recrutement via Internet, qui sont déjà en place, vont dans le même sens que cette recommandation. La proposition d'un comité de sélection unique pour les administrateurs sera examinée compte tenu du fait qu'il faut une certaine souplesse pour que les nominations se fassent sans retard et que les procédures de sélection soient adaptées aux différents besoins de l'Organisation, y compris pour les activités de terrain.

La proposition issue de l'Examen détaillé, de créer une nouvelle fonction d'organisation des carrières relevant de la Sous-Division de la formation professionnelle, est approuvée. L'organisation des carrières est une fonction critique déjà signalée comme indispensable dans l'initiative de changement de culture, et fait déjà l'objet de pourparlers avec les associations du personnel. Les changements recommandés dans l'Examen détaillé afin de modifier les activités de suivi du comportement professionnel et d'apprentissage de la Division de la gestion des ressources humaines sont également acceptés.

La Direction accepte les recommandations issues de l'Examen détaillé, s'agissant de réaligner les compétences des responsables des ressources humaines, d'améliorer leur professionnalisme et de revoir la répartition des postes d'administrateur et d'agent des services généraux dans la fonction RH en prenant en considération les besoins à venir. Les postes d'administrateur et d'agent des services généraux seront pourvus en 2010/2011 compte tenu de cette révision. La Direction reverra également le ratio entre effectifs des RH et effectifs totaux afin de l'améliorer, estimant qu'il serait sans doute justifié de comparer avec d'autres organisations intergouvernementales qui doivent tenir compte de règles analogues à celles qui procèdent du régime commun des Nations Unies, et de problèmes de diversité.

Pour la liste des mesures de transition (tableau 2-5), la Direction souscrit à l'orientation générale de ces mesures et les étudiera plus en détail pour les mettre progressivement en application. Il importe toutefois de noter que l'échéancier indiqué pour l'adoption de procédés nouveaux et la refonte des processus opérationnels, parallèlement à la réduction du ratio global pour la fonction, devra être réexaminé sérieusement, car le cadre de stratégie d'ensemble pour les ressources humaines finit par représenter un volume de travail fort important. Il est à noter aussi que certaines initiatives - et les dépenses d'investissement correspondantes - envisagées au titre de la phase 1 n'ont pas été reportées dans les recommandations de la phase 2, ce qui appelle des éclaircissements.

Récapitulatif pour la filière Achats

La Direction souscrit en principe aux recommandations visant la filière Achats. Elle a déjà mis en chantier d'autres initiatives, et des initiatives analogues, qui vont dans le sens de ces recommandations.

Tout le monde convient que le Service des contrats et achats devrait devenir plus stratégique et jouer un rôle accru au stade de la planification des projets. Plutôt que de créer une « nouvelle » fonction, le Service accepte l'idée que ce rôle accru fera partie intégrante des attributions des fonctionnaires chargés des achats et figurera dans leur mandat, de manière qu'ils interviennent pendant la formulation des projets en communiquant l'information nécessaire pour mener à bien le plan d'achats. Les fonctionnaires chargés des achats sont à

voir dans cette conception de la formulation et de l'exécution des projets comme membres d'une « équipe » ayant une mentalité de service.

La recommandation de l'Examen détaillé visant des achats groupés des organismes établis à Rome est excellente, et la FAO en a déjà entamé la mise en œuvre par un accord entre ces trois organisations concernant l'institution d'un plan d'achats commun (2009-2010). La création d'une unité commune d'achats, qui est l'étape suivante de cette collaboration, permettrait d'éliminer éventuellement les activités faisant actuellement double emploi dans les trois organismes.

Toutes les économies estimatives de la filière Achats résultent de la proposition d'achats groupés des organisations établies à Rome: de l'avis de la Direction, leur montant est tout à fait indicatif, car elles dépendent de l'accord des autres organismes, et le pourcentage économisé est une conjecture, car il a été estimé sans analyse des conditions du marché à Rome.

La Direction est favorable à l'extension des pouvoirs dévolus aux bureaux décentralisés qui est proposée dans le rapport de l'Examen détaillé, estimant que la révision récemment proposée de l'article 502 du Manuel de la FAO portant sur les contrats et les achats est un pas dans la même direction. On peut, plus précisément, prévoir en particulier une extension des pouvoirs dont disposent les bureaux décentralisés pour les contrats et les achats de routine et spécialisés, partant de l'hypothèse que les intrants « spécialisés » sont de ceux qu'on ne peut obtenir qu'au niveau local à cause de caractéristiques particulières (semences, certains outillages manuels...) ou de conditions particulières (restrictions imposées pour les importations ou les licences, par ex.). Le Service des contrats et achats avance dans cette direction, et l'Examen détaillé fournit un motif de plus de poursuivre les efforts de décentralisation et de donner plus de pouvoirs pour les achats et les contrats locaux.

Récapitulatif pour la filière Technologie de l'information

L'Examen détaillé a mis en évidence, à la FAO, des activités fragmentées et redondantes dans les systèmes d'information et la gestion des informations, qui sont réparties entre de nombreuses unités administratives, ce qui gêne l'Organisation dans l'exécution de son programme. De même que d'autres unités de services organisationnels, la Division des technologies de l'information (KCT), qui fait partie de l'environnement informatique, était, de l'avis des consultants, insuffisamment tournée vers les clients.

Une des grandes recommandations issues de l'Examen détaillé était de réduire la fragmentation et les doublons en réunissant les activités informatiques dans une division unique (« Division de l'informatique », CIO) dirigée par un Chef des technologies de l'information, chargée des services comprenant les systèmes d'information et les services de technologies de l'information et des communications (TIC), et qui aurait à répondre de leur exécution. Le principe d'un point de contact unique pour les services à assurer est accepté. Cette Division relèverait directement du Directeur général adjoint (Opérations), ce qui traduirait le rôle crucial qu'elle aurait à jouer pour l'ensemble de l'Organisation. C'est dans cette Division que seraient élaborés les grands principes et l'architecture des systèmes d'information, et c'est elle aussi qui réfléchirait aux grandes lignes de la gestion des systèmes d'information avec l'Organisation, en veillant à ménager des consultations, une collaboration et un soutien efficaces pour que les systèmes procèdent de conceptions cohérentes et uniformes. Cette Division de l'informatique décidera de la meilleure infrastructure commune

pour les TIC, ainsi que de la conception des logiciels de l'Organisation, de leur développement et de leur maintenance, en veillant à la compatibilité avec les autres systèmes de l'Organisation. Les besoins en systèmes informatiques des départements techniques et des bureaux décentralisés seront pourvus en interaction étroite entre un fonctionnaire chargé des systèmes d'information et de gestion et des experts techniques. Les fonctionnaires détachés chargés des technologies de l'information relèveront de la Division de l'informatique et travailleront au quotidien en collaboration étroite avec l'unité à laquelle ils auront été affectés. Cette recommandation est analogue à la Recommandation 8.11 de l'Évaluation externe indépendante. La Direction y est favorable, mais note qu'à la différence de ce qui se passe pour les accords sur le niveau de services, les membres du personnel de la Division de l'informatique seraient détachés dans des départements techniques.

Il est recommandé dans le rapport de l'Examen détaillé que les fonctionnaires du soutien informatique des bureaux régionaux et sous-régionaux soient des membres détachés de la Division de l'informatique, de manière à ce qu'ils restent responsables du fonctionnement du réseau mondial de la FAO dont leurs bureaux font partie. Il est recommandé en conséquence qu'ils servent aussi de base pour le soutien informatique opérationnel aux bureaux de pays de la région ou de la sous-région. La Direction est favorable à cette recommandation.

La Direction accepte que dans le vaste domaine de la gestion de l'information, les éléments relatifs aux systèmes d'information et aux technologies utilisées pour la gestion des données soient planifiés, développés et gérés par l'intermédiaire de la Division de l'informatique, afin d'assurer à l'échelle de l'Organisation tout entière une amélioration de l'intégrité, de l'intégration, de l'interopérabilité, de la sécurité et de l'accessibilité dans l'ensemble des domaines d'information administrative et technique. La Division de l'informatique collaborera étroitement avec les spécialistes de l'information opérationnelle et des différentes disciplines afin de développer ces aspects de la gestion de l'information et des solutions de veille commerciale. Les départements conservent globalement la responsabilité fonctionnelle et restent maîtres de leurs données, de leurs systèmes d'information et de leurs procédures internes. Les produits finals et la gestion des contenus restent soumis à la responsabilité des départements techniques, qui communiqueront une évaluation des besoins à la Division de l'informatique, collaboreront au développement du produit et l'approuveront à la réception.

Il est également recommandé dans le rapport d'améliorer et de normaliser le processus d'interaction entre la Division de l'informatique et les entités desservies. La recommandation vise également les utilisateurs et les rapports entre clients et prestataires de services. La Direction est entièrement favorable à cette recommandation, dont la bonne réalisation est indispensable au succès des recommandations précédentes. Les recommandations subsidiaires ou aspects à étudier sont également acceptés en général. Mais pour ce qui est de la recommandation visant à réunir les services Web pour l'Internet et l'Intranet en un même service de publication sur le Web, la Direction estime que « publication sur le Web » n'est pas le terme à utiliser dans ce contexte, et que ce service aurait à s'occuper des systèmes, des méthodes et des outils, tandis que le contenu publié sur le Web devrait rester soumis à la responsabilité des spécialistes des différentes disciplines en cause.

Récapitulatif pour la filière Services administratifs

Dossiers courants. Il est entendu de manière générale qu'une refonte des procédures de gestion des dossiers courants et des archives s'impose à la FAO, et la Direction est satisfaite que la question ait retenu l'attention des consultants. L'Organisation a encore beaucoup à

faire, comme indiqué dans le rapport final de l'Examen détaillé, pour orienter et réviser les politiques dans ce domaine et développer les systèmes voulus. Il est recommandé dans le rapport de mettre en service un système unique de gestion des dossiers et archives pour l'ensemble de la FAO, avec une réduction d'effectifs de 60%. La Direction soutient dans son principe l'orientation générale proposée dans le rapport, notant qu'il reste encore à définir un certain nombre de composantes du système proposé. De plus, les coûts estimatifs de mise en service semblent faibles, surtout si on tient compte des dépenses entraînées par les réaffectations de personnel ou les cessations de service. La Direction n'accepte pas la recommandation visant à transférer la fonction de gestion des dossiers et archives à la nouvelle Division de l'informatique, estimant qu'une fois le système électronique choisi et les aspects informatiques connexes réglés, l'exécution de routine devrait faire partie des services d'appui (Département des ressources humaines, des finances et des services de l'Organisation).

Traduction. Il est recommandé dans le rapport d'adopter un modèle caractérisé par un nouveau mécanisme financier pour les services de traduction de la FAO, dont les coûts seraient abaissés par la réduction des services assurés en interne (qui seraient surtout des services de révision et de correction d'épreuves) et l'externalisation d'une proportion accrue de traductions (allant jusqu'à 90% du volume actuel, contre 50% actuellement). Le service interne serait essentiellement responsable du contrôle de qualité (toutes les traductions externalisées devant être révisées en interne), de la gestion de la terminologie et du fichier de traducteurs extérieurs, les effectifs étant ramenés à 50% environ des effectifs actuels (un ou deux traducteurs et un agent des services généraux par groupe linguistique). La Direction est d'accord avec la proposition avancée dans le rapport, de revoir le système actuel de facturation aux départements, afin de rectifier l'effet démotivant lié aux tarifs de traduction. Il existe peut-être des possibilités d'externaliser davantage la traduction, mais il faut noter que parmi les organisations comparables des Nations Unies, la FAO est déjà celle où le taux d'externalisation est le plus élevé. Si on augmentait encore la proportion des traductions externalisées, en réduisant aussi les effectifs comme il est proposé, cela compromettrait gravement la capacité de l'Organisation de s'acquitter des traductions urgentes (notamment la traduction des documents pendant les sessions) et d'assurer les services de révision de qualité nécessaires pour contrôler les documents traduits à l'extérieur. La Direction est d'accord avec la recommandation tendant à ce que le Service de programmation et de documentation des réunions (KCCM) perfectionne et développe la base de données terminologiques, qui est en place pour l'essentiel et en libre accès. Elle convient aussi qu'un fichier centralisé de traducteurs extérieurs serait utile à l'Organisation et devrait donc être constitué.

Services d'impression. La Direction est favorable de manière générale aux recommandations concernant les services d'impression, notamment au fusionnement au sein d'un service nouveau des trois fonctions actuellement assurées par trois divisions différentes: services interne et externe d'impression et service de distribution. La nouvelle unité d'impression et de distribution permettrait de réduire les coûts grâce à une meilleure planification, au recours à des imprimeurs du monde entier et à des distributeurs locaux, à la réduction des stocks de publications et à la réduction des effectifs résultant d'effets de synergie. D'autres économies pourraient être obtenues par une meilleure répartition et une réduction du nombre d'imprimantes multifonctions. La Direction réfléchira à l'implantation à retenir pour la nouvelle unité fusionnée, en fonction des décisions associées visant la structure organisationnelle.

Voyages. La Direction peut accepter de manière générale les nouveaux processus concernant les voyages suggérés dans le rapport de l'Examen détaillé. Le processus prospectif proposé dans le rapport consisterait à établir par trimestre ou par mois des plans de voyages détaillés, et de prendre des réservations à l'avance et des billets d'avion soumis à restrictions, ce que la FAO pratique actuellement. Mais les modalités recommandées comportent deux aspects qui diffèrent des pratiques actuelles, et ne sont pas acceptés: i) il est proposé dans le rapport que les Sous-Directeurs généraux participent à l'approbation de tous les voyages, alors que c'est actuellement un pouvoir généralement délégué; et ii) il est suggéré de retirer aux responsables des budgets et aux supérieurs hiérarchiques la responsabilité finale de l'approbation des voyages, pour la transférer au Centre de services communs (SSC), bien que cela n'offre aucune valeur ajoutée. Ces propositions sont rejetées, car elles ne sont pas conformes au principe de subsidiarité, alourdiraient le travail administratif (en particulier s'agissant de la correspondance électronique entre responsables des budgets et Centre de services communs), et allongeraient les délais.

La Direction ne conteste pas que la gestion des voyages offre des possibilités d'économies, mais fait observer qu'il y aurait peut-être lieu de les rechercher selon d'autres méthodes, car l'Examen détaillé ne portait que sur les voyages effectués depuis le Siège, d'un point de vue de bureau d'émission des billets (d'agent de voyage), sans inclure d'analyse des voyages du monde entier qui aurait porté sur les frais de voyage des bureaux décentralisés. De plus, le rapport n'a pas pris en compte les nécessités tenant aux caractéristiques des voyages. Si par exemple les statistiques de l'agence de voyages du Siège montre que dans 2% des cas, la FAO n'obtient pas le tarif le plus avantageux au Siège, le rapport n'analyse pas les véritables raisons de cet état de fait, qui sont souvent liées à la nature des activités de l'Organisation: situations d'urgence (phénomènes climatiques, troubles civils, projets récemment approuvés, etc.), paramètres demandés par les donateurs, et considérations telles que les coûts autres que celui du billet, dont un agent de voyage n'aurait pas connaissance.

Les prochaines étapes

La Direction a signalé dans sa réponse un certain nombre de points appelant un complément de discussions détaillées avec Ernst & Young, en vue de produire un récapitulatif final des coûts estimatifs et des économies potentielles (programme ordinaire et ressources extrabudgétaires). La Direction organisera les réunions nécessaires et mettra au point une analyse modifiée des dépenses et des économies à soumettre à l'examen du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI. Cela fait, on examinera les recommandations issues de l'Examen détaillé parallèlement aux autres activités du Plan d'action immédiate, afin d'établir un ordre de priorité général des activités pour 2009, dans la limite des fonds disponibles dans le Fonds fiduciaire, ou en allant jusqu'en 2010/2011 sous réserve qu'un financement soit disponible dans le Programme de travail et budget pour 2010/2011.

La Direction a déjà mis en place une structure de responsables de projet pour les 14 projets prévus dans le Plan d'action immédiate; les recommandations issues de l'Examen détaillé seront examinées en détail et harmonisées avec chacun des projets du PAI, et la responsabilité de la mise en œuvre de chacune des recommandations convenues sera confiée au responsable de projet correspondant. La Direction estime qu'intégrer ainsi la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen détaillé à la structure du Plan d'action immédiate livrera le meilleur dispositif pour une bonne application des recommandations, qui sont liées aux activités du PAI déjà en place et seront exécutées au mieux en parallèle avec ces dernières.