

Mars 2011



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

Продовольствен
ная и
сельскохозяйств
енная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Agricultura y la
Alimentación

COMITÉ FINANCIER

Cent trente-huitième session

Rome, 21-25 mars 2011

Création d'un centre des services communs unique

Pour toute question concernant le contenu de ce document, prière de s'adresser à:

Mme Livia Furlani

Département des services internes, des ressources humaines et des finances

Tél: +3906 5705 5687

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

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse www.fao.org

MA618/f

RÉSUMÉ

- Conformément à une recommandation formulée par le Comité financier, à sa cent trente-cinquième session, le Conseil a examiné, à cent quarantième session, en décembre 2010, la proposition faite à haut niveau de créer un centre des services communs unique à Budapest. Le Conseil a demandé que le rapport sur l'analyse détaillée sous-tendant la proposition soit communiqué pour le débat prévu à sa session d'avril 2011.
- Le présent document est soumis en tant que note de présentation du rapport sur l'analyse détaillée du centre des services communs, qui est joint en annexe. Le rapport, soumis au Comité financier pour information et débat, confirme que des économies, d'un montant total de 1,94 millions d'USD par exercice biennal, seraient réalisées si l'on fermait les pôles des services communs de Bangkok et Santiago afin de regrouper les opérations dans un centre mondial unique à Budapest, moyennant une dépense exceptionnelle de quelque 200 000 USD pour la mise en œuvre du projet. Ce regroupement, associé à un réaménagement organisationnel, qui n'entraînerait pas de coût supplémentaire, des fonctions de guichet assurées dans chacun des bureaux régionaux aurait plusieurs avantages: économies d'échelle, uniformisation des procédures, amélioration de l'information de gestion, réduction du nombre de points de contact pour les utilisateurs et amélioration de l'appui à la décentralisation et aux futurs processus liés à l'adoption des normes IPSAS.

ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER

- Le Comité financier est invité à examiner le rapport détaillé qui lui a été communiqué, comme l'a demandé le Conseil à sa cent quarantième session, et à formuler des observations à ce sujet.

Projet d'avis

- **Le Comité a pris note du rapport détaillé sur le centre des services communs et appuyé l'inclusion des propositions qu'il contient dans le Programme de travail et budget (PTB) 2012-13.**

HISTORIQUE

1. La Conférence ayant donné son approbation en 2006, la FAO a créé en 2007 un centre des services communs (CSC), constitué d'un centre à Budapest et de deux pôles à Bangkok et Santiago, chapeautés par une unité de coordination à Rome (celle-ci a été fermée en 2010). Un principe fondamental de la création du CSC était de regrouper et de délocaliser un certain nombre d'opérations administratives se limitant à « du traitement » dans des lieux où les coûts seraient moins élevés. Il s'agissait des opérations courantes représentant un volume important et ayant pour autres caractéristiques d'être fondées sur des règles bien documentées et des procédures normalisées, de revêtir une faible importance stratégique et d'être indépendantes du lieu où elles sont effectuées.
2. Le Programme de travail et budget (PTB) 2010-2011 a fait apparaître que, sous réserve d'un nouvel examen approfondi en 2010, des économies de l'ordre de 1,8 millions d'USD par exercice biennal pouvaient être réalisées en fermant les pôles du CSC de Bangkok et de Santiago et en regroupant les opérations dans un centre mondial unique à Budapest¹. Un document à ce sujet a été présenté lors des Conférences régionales de 2010 et, suite aux recommandations formulées dans ces instances, la FAO a procédé à une analyse approfondie des fonctions du CSC ainsi que des fonctions administratives plus générales.
3. En octobre 2010, à sa cent trente-cinquième session, le Comité financier a débattu en détail des mérites techniques de la proposition relative à l'établissement d'un centre des services communs mondial unique à Budapest, chargé d'assurer les fonctions de traitement liées à la gestion des ressources humaines et des voyages. Il s'est félicité que l'initiative soit rattachée aux efforts actuellement déployés par l'Organisation pour réaliser des gains d'efficacité récurrents, comme l'a demandé la Conférence en 2009, et a conclu que la proposition de création d'un centre des services communs unique devrait être soumise au Conseil pour examen.
4. En décembre 2010, à cent quarantième session, le Conseil a demandé que le rapport intégral sur l'analyse approfondie du CSC soit communiqué, conformément à l'avis de toutes les Conférences régionales. Le rapport intégral qui est annexé au présent document est donc soumis au Comité financier, à sa cent trente-huitième session, pour examen en vue de la formulation de recommandations destinées au Conseil, à sa cent quarante et unième session.

I. Examen approfondi 2010 du centre des services communs

5. Une analyse des demandes d'opérations adressées aux différents sites du CSC a été réalisée. Elle indique que le centre de Budapest s'est toujours montré plus productif que les pôles pour réaliser les opérations de traitement, avec un ratio plus élevé de membres du personnel bénéficiant des services assurés par le personnel du CSC, ce qui a confirmé que des économies d'échelle avaient été réalisées dans le centre, comme prévu. En termes de qualité des services fournis, les résultats de l'enquête relative au CSC conduite en 2009 auprès des utilisateurs ont été analysés et ont montré un taux de satisfaction global supérieur à 70 pour cent (ce qui est l'objectif moyen dans le secteur industriel) pour le centre de Budapest et un taux de satisfaction plus élevé pour les pôles. Le temps de réaction a aussi été analysé et il s'est avéré être supérieur à 24 heures, ce qui veut dire que le problème du décalage horaire est infiniment moins important que prévu, d'ailleurs tous les organismes des Nations Unies qui ont ouvert des centres des services communs (l'OMS à Kuala Lumpur, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés à Budapest et le PNUD à Copenhague) travaillent à partir d'un seul centre mondial. De plus, le CSC de la FAO à Budapest s'occupe déjà, depuis fin 2008, des opérations d'urgence conduites par l'Organisation partout dans le monde.

¹ C 2009/15 paragraphe 194.

6. L'examen a recommandé l'établissement d'un centre des services communs mondial à Budapest et a validé le choix initial de Budapest comme le site préféré, confirmant que les avantages attendus avaient été obtenus et que les dépenses de personnel restaient inférieures à celles enregistrées à Bangkok et à Santiago.

7. La proposition concernant la dotation en personnel du centre des services communs mondial à Budapest est fondée sur une analyse des effectifs actuels et des volumes d'opérations dans les pôles et à Budapest. Il s'agirait de créer 13 postes dans la catégorie des services généraux et un poste dans la catégorie du cadre organique à Budapest. Les pôles du CSC de Santiago et de Bangkok perdraient 20 postes d'agents des services généraux et 2 postes de fonctionnaires du cadre organique. Dans la mesure où l'examen a établi que les pôles du CSC fournissaient des services (recrutement, gestion de la performance professionnelle individuelle, protocole, appui administratif, etc.) non assurés par le centre de Budapest, un poste d'agent principal des services généraux a été maintenu tant à Santiago qu'à Bangkok pour s'occuper de ces activités de guichet.

II. Proposition d'établissement d'un centre des services communs unique

8. Le regroupement des activités des deux pôles de Santiago et de Bangkok dans un centre mondial unique à Budapest est reflété dans la proposition de PTB 2012-13. Le montant des économies potentielles est estimé à quelque 1,94 millions d'USD par exercice biennal, sur la base des coûts standards locaux². On estime à 200 000 USD environ, la dépense exceptionnelle à prévoir pour la mise en œuvre du projet.

9. Compte tenu de la nature variée des services internes fournis dans chaque région, l'examen a conclu qu'il était nécessaire de recenser et d'organiser plus rigoureusement les différentes fonctions opérationnelles et administratives de guichet dans chaque région. Les activités de guichet sont, entre autres, le recrutement, la gestion de la performance professionnelle individuelle, le protocole et l'appui administratif. Elles exigent une excellente connaissance de l'environnement local, notamment de la langue locale, et supposent de nombreuses interactions avec les utilisateurs. De ce fait, elles doivent clairement rester au niveau régional. Pour que ces fonctions de guichet soient convenablement assurées, il est prévu dans l'examen que chaque région se dote d'une nouvelle unité d'appui au programme du Bureau régional. Cette création peut être réalisée sans coût supplémentaire, en redéployant le personnel administratif et opérationnel qui reste en poste dans chaque bureau régional.

10. Globalement, la séparation des fonctions de traitement et des fonctions de guichet et l'application d'un nouveau modèle consistant à regrouper les fonctions de traitement à Budapest et à procéder à un réaménagement organisationnel dans chacun des bureaux régionaux, auraient plusieurs avantages: économies d'échelle, uniformisation du traitement des opérations, amélioration de l'information de gestion, réduction du nombre de points de contact pour les utilisateurs et amélioration de l'appui à la décentralisation et aux futurs processus liés à l'adoption des normes IPSAS.

11. Outre l'application de ce nouveau modèle, l'examen a aussi recommandé que l'on envisage la création d'un poste du cadre organique dans les bureaux régionaux d'Accra, de Bangkok, du Caire et de Santiago, pour la gestion des ressources humaines, étant donné que la mise en œuvre de plusieurs actions du PAI entraîne la délégation aux régions de nombreuses activités de gestion des ressources humaines.

² Une nouvelle méthode fondée sur l'utilisation de taux standards régionaux a été introduite en 2010-2011 pour faciliter la planification et la gestion budgétaires dans une même région. En utilisant les taux standards régionaux qui donnent une idée moins précise du coût économique du regroupement proposé, les économies sont estimées à 1,4 millions d'USD par exercice biennal.



**Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture**

Examen des pôles du centre
des services communs

Rapport final

Février 2011



Table des matières

RÉSUMÉ	3
1. HISTORIQUE ET APPROCHE DU PROJET	8
1.1 HISTORIQUE	8
1.2 CADRE DE L'EXAMEN	8
1.3 OBJECTIFS	10
1.4 APPROCHE	11
2. SITUATION ACTUELLE – PÔLES DU CENTRE DES SERVICES COMMUNS ET BUREAUX RÉGIONAUX.....	13
2.1 LISTE DES SERVICES ASSURÉS PAR LE CSC ET PAR LES BUREAUX RÉGIONAUX... LISTE DES SERVICES DU CSC	13
AUTRES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES ASSURÉES AU NIVEAU RÉGIONAL	13
2.2 ANALYSE DE LA DEMANDE ET DE LA QUALITÉ.....	14
3. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	17
3.1 PROPOSITION DE MODÈLE DE FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF GLOBAL.....	17
3.2 AVANTAGES DU NOUVEAU MODÈLE DE FONCTIONNEMENT	23
3.3 CHOIX DE BUDAPEST POUR UN CSC MONDIAL.....	23
3.4 REGROUPEMENT DES ACTIVITÉS AU CSC DE BUDAPEST.....	24
BIEN-FONDÉ DE LA DOTATION EN PERSONNEL ALLOUÉE À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	26
BIEN-FONDÉ DE LA DOTATION EN PERSONNEL ALLOUÉE À LA GESTION DES VOYAGES	27
4. PLAN D'APPLICATION	31
4.1 AMÉLIORATIONS DES PROCÉDURES	34
4.2 STRUCTURES ORGANISATIONNELLES: CSC MONDIAL, PROGRAMME RÉGIONAL ET UNITÉS D'APPUI.....	36
4.3 AUTRES POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION	39

RÉSUMÉ

1. La Conférence ayant donné son approbation en 2006, la FAO a créé en 2007 un centre des services communs (CSC) constitué d'un centre à Budapest et de deux pôles à Bangkok et Santiago, chapeautés par une unité de coordination à Rome. La structure est entrée en service en janvier 2008.
2. Un principe fondamental de la création du CSC était de regrouper et de délocaliser un certain nombre d'opérations administratives se limitant à « du traitement » dans des lieux où les coûts seraient moins élevés. Il s'agissait des opérations courantes représentant un volume important et ayant pour autres caractéristiques d'être fondées sur des règles bien documentées et des procédures normalisées, de revêtir une faible importance stratégique et d'être indépendantes du lieu où elles sont effectuées. Les opérations concernaient: les services relatifs aux ressources humaines, les demandes d'avances au titre de voyages et les demandes de remboursement des frais de voyage, les journaux comptables, les lettres d'accord, le traitement des factures, les achats de bureau, les opérations d'inventaire et les activités d'assistance connexes. Avant l'établissement du CSC, les services relatifs aux ressources humaines et aux voyages étaient assurés par le Service d'appui à la gestion (MSS) au Siège et par chaque unité d'appui à la gestion des bureaux régionaux. La création du CSC a entraîné la suppression du MSS au Siège et des unités d'appui à la gestion dans les bureaux régionaux du Caire et d'Accra, les services correspondants étant dès lors assurés par le CSC de Budapest. Le montant des économies prévu dans le budget de l'exercice biennal, à savoir 8 millions d'USD à compter de 2008, a été dépassé, ce dont le Comité financier a déjà été informé.
3. Le PTB 2010-11 a rendu compte de l'examen du CSC réalisé en 2009, dont l'objectif était d'optimiser la dotation en personnel du centre de Budapest, la structure hiérarchique et la gouvernance ainsi que de repérer les éventuelles améliorations à apporter. Au moment où le PTB a été achevé, mi-2009, les principales réflexions et recommandations de l'examen en cours validaient notamment la dotation en personnel du CSC, la clôture de l'unité de coordination située à Rome et le transfert du poste de chef du CSC à Budapest. En outre, l'examen a indiqué que les meilleures pratiques de gestion et la différence apparente de productivité entre le centre de Budapest et les pôles de Bangkok et Santiago justifiaient aussi la conduite d'un examen plus poussé pour évaluer la faisabilité d'un regroupement de toutes les opérations au CSC de Budapest. Le PTB 2010-11 a souligné que, sous réserve d'un examen plus approfondi en 2010, des économies de l'ordre de 1,8 millions d'USD par exercice biennal pouvaient être réalisées¹.
4. En 2010, les Conférences régionales ont été saisies d'un document concernant la possibilité de regrouper toutes les fonctions du CSC dans un centre mondial et, suite aux recommandations formulées par les Conférences régionales à ce sujet, la FAO a décidé, en juin 2010, de procéder à une analyse approfondie des fonctions du CSC. Par ailleurs, dans le

¹ C 2009/15 paragraph 194.

souci d'avoir une vision globale des facteurs qualitatifs, la FAO a élargi le cadre de l'examen pour y inclure les services administratifs en général ainsi qu'une analyse des opérations administratives conduites dans les bureaux régionaux situés au Caire et à Accra, qui bénéficient des services du CSC de Budapest depuis 2008. Le cadre de l'examen a aussi été étendu à l'évaluation des incidences sur l'administration des grands projets du PAI, tels que l'adoption des normes IPSAS, les fonctions de décentralisation assurées jusqu'ici par le Bureau d'appui à la décentralisation (OSD) et la délégation de la gestion du programme de coopération technique, dans le but de déterminer un nouveau modèle administratif visant à optimiser les coûts, l'efficacité et la qualité des services administratifs. Une équipe dirigée par la FAO et composée de consultants d'Accenture et de fonctionnaires de rang supérieur de la FAO possédant une vaste expérience des services institutionnels a été mise sur pied et s'est rendue dans les bureaux régionaux de Santiago, Bangkok, Accra et le Caire pour rencontrer la direction et le personnel de tous les niveaux, afin d'examiner et passer en revue les divers domaines de l'administration.

5. Le présent rapport rend compte des constatations et recommandations de l'analyse approfondie du CSC conduite entre juillet 2010 et janvier 2011.
6. Une analyse des demandes d'opérations adressées aux différents sites CSC a été réalisée. Elle indique que le centre de Budapest s'est toujours montré plus productif que les pôles pour réaliser les opérations « de traitement », avec un ratio plus élevé de membres du personnel bénéficiant des services assurés par le personnel du CSC, ce qui a confirmé que des économies d'échelle avaient été réalisées dans le centre, comme prévu. En termes de qualité des services fournis, les résultats de l'enquête relative au CSC conduite en 2009 auprès des utilisateurs ont été analysés et ont montré un taux de satisfaction global supérieur à 70 pour cent (ce qui est l'objectif moyen dans le secteur industriel) pour le centre de Budapest et un taux de satisfaction encore plus élevé pour les pôles. Le temps de réaction a aussi été analysé et il s'est avéré être supérieur à 24 heures, ce qui veut dire que le problème du décalage horaire est infiniment moins important que prévu, d'ailleurs tous les organismes des Nations Unies qui ont ouvert des centres des services communs (l'OMS à Kuala Lumpur, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés à Budapest et le PNUD à Copenhague) travaillent à partir d'un seul centre mondial. De plus, le centre des services communs de la FAO à Budapest s'occupe déjà, depuis fin 2008, des opérations d'urgence conduites par l'Organisation partout dans le monde.
7. L'examen a recommandé l'établissement d'un centre des services communs mondial à Budapest et validé encore une fois le choix initial de Budapest comme le site préféré pour le traitement des opérations. Le fait que le coût des fonctionnaires des Nations Unies restait plus bas à Budapest qu'à Bangkok et à Santiago a aussi été noté.
8. La proposition concernant la dotation en personnel du centre des services communs mondial à Budapest est fondée sur une analyse des effectifs actuels et des volumes d'opérations dans les pôles et à Budapest. Dans la mesure où l'examen a aussi établi que les pôles de Santiago et Bangkok fournissaient des services (recrutement, gestion de la performance professionnelle individuelle, protocole, appui administratif, etc.) non assurés par le centre de Budapest, il a été aussi proposé de maintenir un associé en gestion des

ressources humaines (poste d'agent principal des services généraux) tant à Santiago qu'à Bangkok pour s'occuper de ces activités de guichet.

9. L'estimation du coût et des économies liés au regroupement des activités des deux pôles du CSC de Santiago et de Bangkok au centre mondial à Budapest montre que l'on pourrait épargner approximativement 1 940 000 USD par exercice biennal². Le regroupement entraînerait la suppression de 20 postes d'agents des services généraux et de deux postes du cadre organique à Bangkok et à Santiago tandis qu'un poste dans la catégorie du cadre organique et 13 postes dans la catégorie des services généraux seraient créés à Budapest. Cet examen confirme donc l'estimation fournie dans le PTB 2010-11, à savoir que des économies de l'ordre de 1,8 million d'USD par exercice biennal peuvent être réalisées en établissant un centre mondial à Budapest. La dépense exceptionnelle à prévoir pour la mise en œuvre du projet est estimée à 200 000 USD environ.

<i>Situation existante 2010 - Pôles du CSC</i>	PTB		<i>dont non pourvus</i>		Coût (Coûts effectifs 2009)
	Cadre organique	Services généraux	Cadre organique	Services généraux	
Pôle - CSC Bangkok	1	12			\$ 837 840
Ressources humaines	1	8			\$ 636 828
Voyages		4		2	\$ 201 012
Pôle - CSC Santiago	1	10			\$ 729 108
Ressources humaines	1	7			\$ 569 208
Voyages		3			\$ 159 900
Total CSC	2	22	0	2	\$ 1 566 948

<i>Proposition pour 2012</i>	PTB		Coût (Coûts effectifs 2009)
	Cadre organique	Services généraux	
Bureau régional - Bangkok	0	1	\$ 67 848
Ressources humaines		1	\$ 67 848
Bureau régional - Santiago	0	1	\$ 76 620
Ressources humaines		1	\$ 76 620
CSC Budapest (augmentation des ressources)	1	13	\$ 449 352
Ressources humaines	1	9	\$ 357 480
Voyages		4	\$ 91 872
Total	1	15	\$ 593 820

Economies récurrentes potentielles (par an)	\$ 973 128
--	-------------------

² Une nouvelle méthode fondée sur l'utilisation de taux standards régionaux a été introduite en 2010-2011 pour faciliter la planification et la gestion budgétaires dans une même région. En utilisant les taux standards régionaux qui donnent une idée moins précise du coût économique du regroupement proposé, les économies sont estimées à 1,4 millions d'USD par exercice biennal.

Compte tenu de la nature variée des services internes fournis dans chaque région, l'examen a conclu qu'il était nécessaire de recenser et d'organiser plus rigoureusement les différentes fonctions opérationnelles et administratives « de guichet » dans chaque région.

10. Les activités de guichet sont, entre autres, le recrutement, la gestion de la performance professionnelle individuelle, le protocole et l'appui administratif. Elles exigent une excellente connaissance de l'environnement local, notamment de la langue locale, et supposent de nombreuses interactions avec les utilisateurs. De ce fait, elles doivent clairement rester au niveau régional. Pour que ces fonctions de guichet soient convenablement assurées, il est prévu dans l'examen que chaque région se dote d'une nouvelle Unité d'appui au programme régional. Cette création peut être réalisée sans coût supplémentaire, en redéployant le personnel administratif et opérationnel qui reste en poste dans chaque bureau régional.

11. Globalement, la séparation des fonctions de traitement et des fonctions de guichet et l'application d'un nouveau modèle consistant à regrouper les fonctions de traitement à Budapest et à procéder à un réaménagement organisationnel, n'entraînant pas de coût particulier, dans chacun des bureaux régionaux, auraient plusieurs avantages: économies d'échelle, uniformisation du traitement des opérations, amélioration de l'information de gestion, réduction du nombre de points de contact pour les utilisateurs et amélioration de l'appui à la décentralisation et aux futurs processus liés à l'adoption des normes IPSAS.

12. En même temps, l'examen a constaté que l'on pourrait très probablement simplifier les procédures et améliorer l'utilisation des systèmes et des infrastructures de TI de la FAO par les bureaux régionaux et que l'on devrait envisager de poursuivre la centralisation du traitement des opérations à Budapest, y compris à partir du Siège.

13. Outre l'application de ce nouveau modèle, l'examen a aussi recommandé d'examiner la création éventuelle d'un poste de la catégorie du cadre organique pour la gestion des ressources humaines dans chacun des bureaux régionaux suivants: Santiago, Accra, le Caire et Bangkok, compte tenu du fait que la mise en œuvre de plusieurs actions du PAI s'est traduite par la délégation aux régions de nombreuses activités de gestion des ressources humaines.

14. Un plan d'application pour la mise en œuvre progressive des recommandations de l'examen, a été élaboré. Il prévoit: en 2011, l'amélioration du système d'information et des procédures; l'inclusion dans le Programme de travail et budget 2012-13 du regroupement des activités au centre de Budapest, dans la perspective de l'établissement d'un centre des services communs mondial à Budapest pendant l'exercice biennal 2012-13 afin de réaliser des économies; dans le cadre d'un nouveau modèle de fonctionnement administratif global, la création d'unités d'appui au programme régional, offrant des services de guichet bien définis à chacune des régions; et, éventuellement, l'affectation dans ces unités de personnel assurant une fonction de partenaire en gestion des ressources humaines (« HR Business partner »), moyennant l'allocation d'une partie des économies dégagées par le



regroupement des pôles du CSC à l'amélioration de la gestion des ressources humaines à Accra, Bangkok, le Caire et Santiago.

1. Historique et approche du projet

1.1 Historique

15. La Conférence ayant donné son approbation en 2006, la FAO a créé en 2007 un centre des services communs (CSC) constitué d'un centre à Budapest et de deux pôles à Bangkok et Santiago, chapeautés par une unité de coordination à Rome. La structure est entrée en service en janvier 2008.

16. Un principe fondamental de la création du CSC était de regrouper et de délocaliser un certain nombre d'opérations administratives se limitant à « du traitement » dans des lieux où les coûts seraient moins élevés. Les opérations courantes représentant un volume important et ayant pour autres caractéristiques d'être fondées sur des règles bien documentées et des procédures normalisées, de revêtir une faible importance stratégique et d'être indépendantes du lieu où elles sont effectuées devaient être centralisées dans un nombre limité de pôles spécialisés. Les opérations concernaient: les services relatifs aux ressources humaines, les demandes d'avances au titre de voyage et de remboursement de frais de voyage, les journaux comptables, les lettres d'accord, le traitement des factures, les achats de bureau, les opérations d'inventaire et les activités d'assistance connexes. Avant l'établissement du CSC, les services relatifs aux ressources humaines et aux voyages étaient assurés par le Service d'appui à la gestion (MSS) au Siège et par chaque unité d'appui à la gestion des bureaux régionaux

17. Comme prévu initialement, la FAO a réalisé un premier examen du CSC en 2009, pour optimiser la dotation en personnel du centre de Budapest, la structure hiérarchique et la gouvernance ainsi que pour repérer les éventuelles améliorations à apporter. Les principales réflexions et recommandations de l'examen validaient notamment la dotation en personnel du centre des services communs, la clôture de l'unité de coordination située à Rome et le transfert du poste de chef du CSC à Budapest. Les meilleures pratiques de gestion et une analyse initiale des niveaux de productivité relatifs ont aussi justifié la conduite d'un examen plus poussé pour évaluer la faisabilité d'un regroupement de toutes les opérations du CSC au centre de Budapest

18. En 2010, les Conférences régionales ont été saisies d'un document concernant la possibilité de regrouper toutes les fonctions du CSC dans un centre mondial et, suite aux recommandations formulées par les Conférences régionales à ce sujet, la FAO a décidé, en juin 2010, de procéder à une analyse approfondie des fonctions du CSC.

1.2 Cadre de l'examen

19. L'examen consiste principalement à analyser les opérations effectuées par le CSC et les diverses activités administratives réalisées dans les bureaux régionaux, dans les domaines listés ci-après. L'évaluation tient compte du volume d'opérations traitées, de l'effort requis à cet effet et de l'avis des utilisateurs sur la qualité des services qui leur sont offerts par les

équipes techniques et opérationnelles des bureaux régionaux et par les bureaux décentralisés.

20. Des processus nouveaux et actualisés devraient aussi être mis en place dans les bureaux régionaux, avec l'adoption des normes IPSAS (en particulier dans des domaines tels que: Biens immobiliers, installations et matériel et Réception et inventaire) et avec l'apport de l'appui qui pourrait être requis pour le déploiement du nouveau système de comptabilité de terrain. Lorsque cela a été possible, les incidences sur les fonctions des bureaux régionaux ont été analysées, toutefois, il est noté qu'il sera nécessaire de conduire une analyse supplémentaire des implications en termes de ressources de l'adoption des normes IPSAS.

21. Initialement, l'examen ne devait pas couvrir les incidences de la décentralisation des activités du Bureau d'appui à la décentralisation (OSD) dans les bureaux régionaux, mais, il est clair que la délégation de fonctions d'OSD aura aussi un impact sur les services administratifs et les ressources humaines dans toutes les régions et qu'elle devra donc être prise en compte.

22. Spécifiquement, l'examen a porté sur:

a. Les ressources humaines:

- Services (personnel et hors personnel)
- Recrutement
- Gestion des postes
- Perfectionnement du personnel
- Gestion de la performance professionnelle individuelle (PEMS)
- Avis et conseils aux responsables hiérarchiques
- Promulgation et mise en œuvre des nouvelles politiques en matière de gestion des ressources humaines
- Assistance pour les questions juridiques

b. Les voyages:

- Paiement d'avances
- Organisation des voyages et réservations
- Autorisations de voyage
- Demandes de remboursement des frais de voyage
- Autorisations d'achat de billets
- Remboursement de billets

c. Finance et budget:

- Planification et suivi du budget
- Gestion de la trésorerie

- Comptes créditeurs et paiements

d. Autres processus administratifs:

- Achats
- Protocole
- Entretien des locaux et services
- Réseau des Représentants de la FAO

23. Les services de gestion des ressources humaines et de gestion des voyages sont distribués comme suit dans les pôles de Bangkok et de Santiago:

<i>Situation existante 2010 - Pôles du CSC</i>	PTB		<i>dont non pourvus</i>	
	Cadre organique	Services généraux	Cadre organique	Services généraux
Pôle - CSC Bangkok	1	12		
Ressources humaines	1	8		
Voyages		4		2
Pôle - CSC Santiago	1	10		
Ressources humaines	1	7		
Voyages		3		
Total CSC	2	22	0	2

Figure 1 – Effectifs actuels des pôles du CSC

1.3 Objectifs

24. L'initiative de regroupement est liée aux efforts actuellement déployés par l'Organisation pour réaliser des gains d'efficacité récurrents, comme l'a demandé la Conférence en 2000 dans sa résolution sur le budget 2010-11. Conformément aux avis émis par deux grands cabinets de conseil, une proposition de haut niveau a d'ailleurs été introduite pour la première fois en 2009 dans le Programme de travail et budget 2010-2011. La réaction initiale du Comité financier, telle qu'elle figure au paragraphe 70 du document CL 137/4, a été la suivante: « le Comité s'est félicité des progrès satisfaisants enregistrés dans la mise en place du centre des services communs et a appuyé les efforts déployés par l'administration pour améliorer encore l'efficacité et l'efficacité de ces fonctions ». En 2010, les Conférences régionales ont été saisies d'un document concernant la possibilité de regrouper toutes les fonctions du CSC dans un centre mondial et, suite aux recommandations formulées par les Conférences régionales à ce sujet, la FAO a décidé, en juin 2010, de procéder à une analyse approfondie des fonctions du CSC.

25. À la lumière de ce qui précède, les objectifs de l'examen sont les suivants:

- Améliorer l'efficacité des processus et des opérations assurés par le CSC;
- Réduire les coûts des opérations et des transactions pour l'Organisation.
- Améliorer ou, au minimum, préserver la qualité des opérations effectuées par le CSC et déterminer les autres domaines administratifs dans lesquels des améliorations qualitatives seraient nécessaires;
- Définir un modèle de fonctionnement qui facilitera la simplification et/ou l'automatisation d'un certain nombre de processus jugés coûteux et fastidieux.
- Passer en revue les incidences du nouveau modèle de CSC sur l'organisation et la gouvernance
- Donner des instructions pour l'application des recommandations formulées dans le rapport, y compris le redéploiement des postes existants, le cas échéant.

1.4 Approche

26. L'examen organisationnel du CSC a été conduit par phases, comme le montre la figure suivante:



[Portée et définition du projet – Situation actuelle du CSC (situation de départ) – Instructions et recommandations – Plan de mise en œuvre à haut niveau – Suites données]

Figure 2 - Approche de l'examen organisationnel du CSC

- **Phase 1** - Dès le mois de juillet 2010, une analyse approfondie du modèle de fonctionnement (volumes d'opérations, délais, efforts déployés et temps passé par les employés), tel qu'il existe, a été entreprise. Les processus réalisés par chacun des deux pôles du CSC ont été décrits dans leurs moindres rouages. Les outils utilisés dans les différents pôles (technologies et logiciels) ont aussi été comparés. Un nouveau modèle de fonctionnement administratif global a été élaboré. On a évalué par ailleurs la faisabilité de l'automatisation de divers processus actuellement mis en œuvre manuellement.
- **Phase 2** - L'équipe chargée de l'examen s'est rendue dans les bureaux régionaux de Santiago et de Bangkok en août et en septembre 2010. Pendant les missions, des réunions ont été organisées avec les responsables des bureaux régionaux, dans tous les domaines administratifs (personnel technique et opérationnel, chargé du réseau des Représentants de la FAO, commissaire aux comptes des bureaux régionaux et personnel du centre ECTAD à Bangkok) et avec certains Représentants de la FAO et bureaux sous-régionaux, au moyen de téléconférences et vidéoconférences.
- **Phase 3** - Conformément aux résultats, constatations et propositions de l'évaluation, plusieurs domaines importants dans lesquels des améliorations seraient nécessaires ont

été détectés. Des recommandations détaillées ont été fournies aux fins de la définition du nouveau modèle organisationnel du CSC.

- **Phase 4** – L'analyse a été étendue à d'autres bureaux régionaux. En particulier, l'équipe chargée de l'examen s'est rendue dans les bureaux régionaux d'Accra et du Caire, qui bénéficient des services du CSC de Budapest depuis 2008, en vue de confirmer les recommandations formulées à la phase 3 et de définir d'éventuelles mesures supplémentaires. L'expérience du bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU) a aussi été prise en compte lors de la formulation des recommandations finales.

27. Une série de sources de données qualitatives et quantitatives ont été utilisées afin de disposer d'informations solides pour étayer l'analyse de la situation actuelle et le dossier justifiant le regroupement:

- Plusieurs réunions ont été organisées avec des fonctionnaires de haut niveau du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS) au Siège, s'occupant des ressources humaines, des finances, des voyages et des achats.
- Des réunions avec des membres du Bureau d'appui à la décentralisation (OSD) ont permis d'examiner l'évolution des responsabilités dans les bureaux régionaux.
- Des vidéoconférences ont été tenues avec les responsables des pôles du CSC de Budapest, Bangkok et Santiago.
- Des missions, auxquelles ont participé les mêmes fonctionnaires de haut niveau du Siège et un représentant d'Accenture, ont été envoyées à Santiago et à Bangkok.
- Les données concernant les volumes d'opérations, l'effort déployé et le coût des opérations ont été obtenues grâce à une étroite collaboration avec, à la fois le département CS au Siège et les départements respectifs dans les bureaux régionaux.
- Des données brutes ont été extraites en utilisant le logiciel Atlas et HRMS Oracle au Siège.
- Des rapports internes (tels que les rapports de mission) sur les missions récemment effectuées dans les bureaux régionaux ont été consultées afin de mieux comprendre les pratiques courantes qui ont ensuite été comparées aux procédures existantes.

28. L'équipe qui a produit le rapport final était dirigée par la FAO et était composée de consultants d'Accenture et de fonctionnaires de la FAO ayant une bonne connaissance et l'expérience des domaines visés par l'examen. Le résultat est le fruit de la collaboration entre les fonctionnaires de la FAO et Accenture, dans laquelle le personnel de la FAO a apporté sa précieuse contribution et Accenture sa connaissance du contexte et ses compétences reconnues en matière de mise en forme du rapport. L'élaboration des recommandations et des instructions a été entièrement prise en charge par Accenture. Les fonctionnaires de la FAO qui ont participé à l'élaboration du rapport sont listés ci-dessous:

- Le chef du CSC
- Le chef de la sous-division de la gestion de la structure organisationnelle (CSHE)
- Un administrateur financier
- Le fonctionnaire chargé du contrat relatif aux voyages, ancien chef du service des voyages

2. Situation actuelle – Pôles du centre des services communs et bureaux régionaux

2.1 Liste des services assurés par le CSC et par les bureaux régionaux

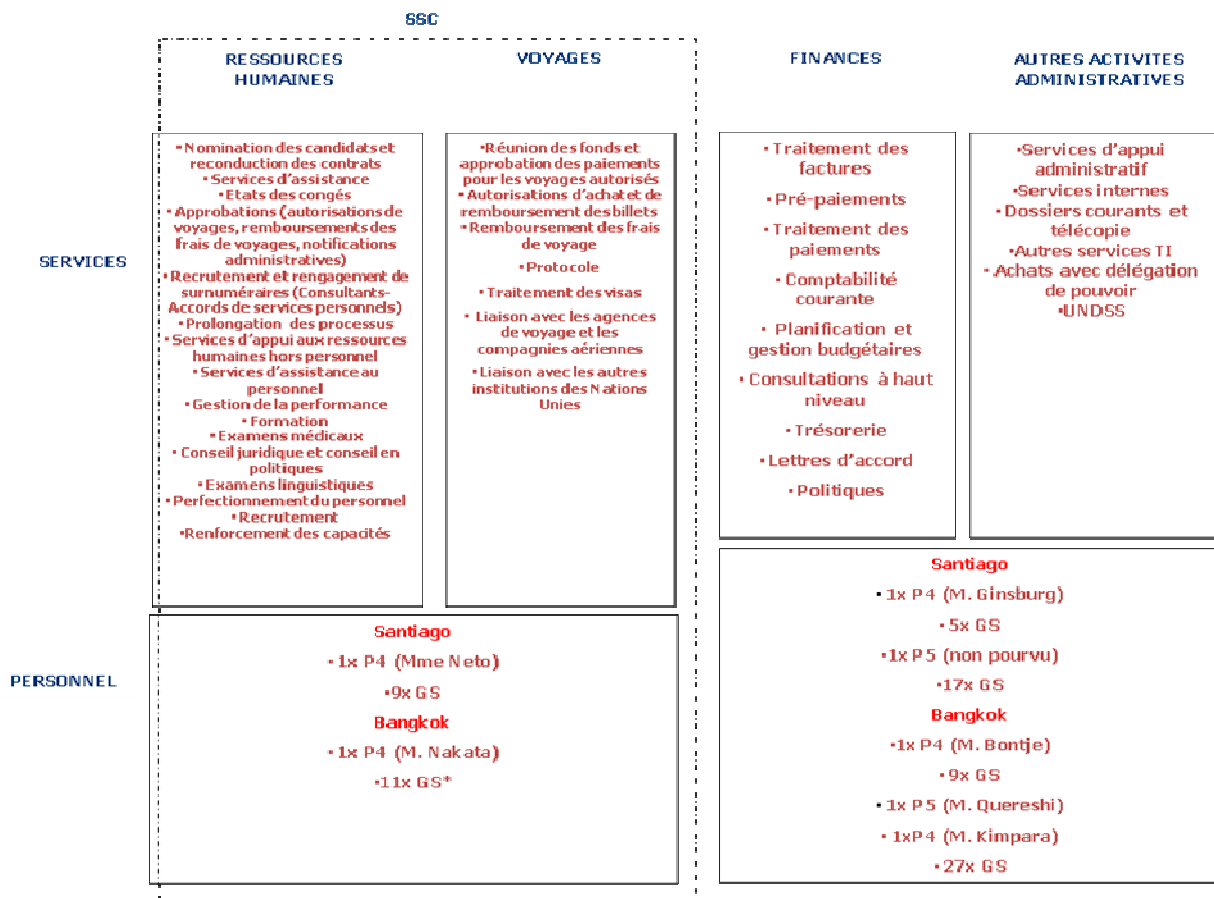
Liste des services du CSC

29. Les pôles du CSC de Santiago et de Bangkok assurent actuellement plusieurs fonctions liées à la gestion des ressources humaines et des voyages pour tous les bureaux de leur région respective. Dans les deux pôles, les services offerts vont au-delà des activités initialement prévues quand le CSC a été créé: par exemple, le personnel du CSC chargé des ressources humaines participe au recrutement et au perfectionnement du personnel et les groupes responsables des voyages remplissent des fonctions qui relèvent du protocole.

Autres procédures administratives assurées au niveau régional

30. Les bureaux régionaux assurent une série de services qui couvrent notamment la gestion des comptes créditeurs et la coordination du budget. L'examen a fait apparaître qu'il ne semblait pas exister de frontière claire entre les responsabilités du pôle du CSC et les responsabilités du bureau régional. Plusieurs raisons expliquent cette situation: premièrement, quand les groupes chargés des ressources humaines et des voyages, dans les unités d'appui à la gestion des bureaux régionaux, ont été démantelés, il n'y a pas eu de révision des tâches et des responsabilités du personnel qui a rejoint le CSC et qui, dans la pratique, a donc continué à s'acquitter des mêmes fonctions qu'auparavant; deuxièmement, les flux des travaux associés aux processus est resté inchangé et n'a pas bénéficié de la simplification et de l'efficacité apportées par le modèle du CSC au Siège et à Budapest; et, troisièmement, le pôle central du CSC à Budapest est resté relativement indépendant des pôles des bureaux régionaux, n'ayant qu'une faible responsabilité hiérarchique technique sur le personnel des pôles, lequel est resté essentiellement sous l'autorité fonctionnelle du sous-directeur général chargé du bureau régional.

31. Le diagramme ci-dessous illustre les fonctions actuellement allouées aux bureaux régionaux et aux pôles du CSC concernés, y compris les nouvelles responsabilités déléguées par OSD. Une liste détaillée des services peut être obtenue sur demande.



(*) Un agent des services généraux remplit actuellement des fonctions administratives et non pas des fonctions du centre des services communs

Figure 3 – Liste des services et du personnel de RLC et RAP

2.2 Analyse de la demande et de la qualité

32. **Analyse de la demande:** On a dressé un tableau détaillé des demandes d'opérations, en tenant compte des facteurs suivants:

- Volume de la demande et
- Situation géographique des utilisateurs et des centres de services, en particulier pour déterminer l'importance du problème du décalage horaire si l'on veut répondre de manière satisfaisante aux demandes provenant de tous les sites de la FAO.

33. Le tableau ci-dessous présente le nombre de membres du personnel ayant bénéficié de services du CSC, par type de service et par pôle du CSC. Bien que les services financiers ne

soient pas fournis par les pôles du CSC de Santiago et de Bangkok, le personnel de l'unité d'appui à la gestion du bureau régional a été pris en compte dans la comparaison:

Sites	Nombre d'utilisateurs	Domaine de service	Nombre d'ETP disponibles	Demande moyenne par ETP (par an)
Santiago	260	Ressources humaines	7	1:37
		Voyages	2	1:130
		Finance	3	1:87
Bangkok	308	Ressources humaines	8	1:39
		Voyages	4	1:77
		Finance	6	1:51
Budapest	3249	Ressources humaines	50	1:65
		Voyages	12	1:271
		Finance	18	1:181

Figure 4 – Nombre de membres du personnel ayant bénéficié de services, par équivalent temps plein (ETP)

34. Selon les données volumétriques résumées dans le tableau ci-dessus, le centre du CSC est beaucoup plus productif que les pôles, ce qui confirme que des économies d'échelle ont été réalisées à Budapest, conformément aux prévisions initiales.

35. **Analyse de la qualité** – en 2009, le CSC a mené une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs, dont les résultats sont résumés ci-dessous.

Le pourcentage se réfère aux notations : très satisfait, satisfait et relativement satisfait					
	Bangkok - Thaïlande	Budapest - Hongrie	Santiago-Chili	Note moyenne (non pondérée*)	Note moyenne (pondérée*)
Délai de réponse/de traitement des requêtes	91.9%	72.7%	89.1%	84.6%	78.0%
Politesse lors des échanges	94.8%	90.2%	97.8%	94.3%	91.7%
Exactitude et cohérence	84.4%	71.4%	71.7%	75.8%	74.2%
Attention ajustée à vos besoins	88.1%	75.8%	87.0%	83.6%	79.3%
Compétence du personnel	85.9%	75.2%	73.9%	78.3%	77.4%
Traitement correct de la requête	87.4%	74.3%	82.6%	81.4%	77.7%
Souhait de trouver des solutions à votre problème	88.1%	72.7%	87.0%	82.6%	77.1%
Justification/responsabilité en cas de fautes	83.0%	57.0%	80.4%	73.5%	64.3%
Clarté de l'information/utilisation de termes faciles à comprendre	89.6%	74.9%	87.0%	83.8%	79.0%
Note moyenne	88.1%	73.8%	84.1%	82.0%	77.6%

(*) La note est pondérée par rapport au nombre de réponses

Figure 5 – Résultats de l'enquête réalisée en 2009 auprès des utilisateurs du CSC

36. Comme on peut le voir, le taux de satisfaction global est très élevé puisqu'il est égal à 82 pour cent. Dans le secteur industriel, le taux de 70 pour cent est considéré comme un niveau satisfaisant dans ce genre d'étude. Le centre de Budapest a obtenu le résultat le plus bas

(73,8 pour cent), dépassant toutefois l'objectif du secteur industriel et ce malgré le fait que, au moment de l'enquête (fin 2009), il ne fonctionnait que depuis moins de deux ans.

37. Des membres du Comité financier, lors d'une visite informelle effectuée en septembre 2008, ont aussi fait l'éloge des arrangements satisfaisants et en constante amélioration du CSC de Budapest. La note plus basse obtenue par le CSC de Budapest en 2009 peut être attribuée à l'expérience limitée du personnel. Le niveau de satisfaction progresse rapidement au fur et à mesure que le personnel acquiert plus d'expérience, comme l'ont confirmé les bureaux recourant aux services fournis par Budapest, lors des missions d'examen du CSC les plus récentes effectuées à Accra et au Caire. De même, le rapport de vérification interne de juin 2010 a souligné la bonne performance du centre du CSC de Budapest et jugé globalement positifs les accords sur le niveau de service établis par le CSC de Budapest pour gérer de façon transparente ses interactions avec les utilisateurs dans le monde entier.

38. La meilleure performance des pôles s'explique essentiellement par le fait que les utilisateurs les perçoivent comme des centres où ils peuvent compter sur un appui 'personnalisé', au moment où ils en ont besoin et, de plus, en Amérique latine, en utilisant la langue espagnole qui leur est plus familière.

39. Les entretiens conduits avec les Représentants de la FAO et dans les bureaux sous-régionaux (Samoa, Panama et Barbades) utilisant les services fournis par les bureaux régionaux RAP et RLC ont confirmé le degré de satisfaction élevé des utilisateurs concernant les services administratifs assurés par les pôles du CSC, ce qui est cohérent avec l'analyse des résultats de l'enquête, présentée plus haut.

40. Il convient toutefois de noter qu'en ce qui concerne les délais de prestation des services offerts, la grande majorité des opérations, exception faite des services d'assistance, affichent un temps de réaction de plus de 24 heures, ce qui rend le problème du décalage horaire moins important. Au demeurant, le décalage horaire entre une région et un centre prestataire de services peut concrètement se transformer en avantage, en donnant au centre de services la capacité d'assurer des services pendant la nuit, par exemple, une demande soumise à la fin de la journée de travail en Asie peut être satisfaite pendant la journée à Budapest et être prête au début de la journée de travail suivante en Asie. De plus, la division des opérations d'urgence (TCE), qui intervient dans un domaine généralement considéré comme le plus exigeant pour ce qui est des services de traitement des opérations, utilise les services assurés par le CSC de Budapest depuis 2008 et n'a pas fait état de difficultés liées au décalage horaire. Cet aspect est plus gênant quand il s'agit de fournir des services de conseil, ce qui n'entre pas dans les attributions du CSC.

3. Conclusions et recommandations

3.1 Proposition de modèle de fonctionnement administratif global

41. L'examen a mis en évidence les principales améliorations nécessaires, dont on trouvera un aperçu ci-après (il est possible d'obtenir de plus amples détails sur demande):

42. Économies d'échelle: Le personnel exécute des opérations similaires dans trois sites, ce qui conduit à une dispersion des compétences et des connaissances plutôt qu'à leur mise en commun rationnelle. Il n'est donc pas possible de tirer parti du regroupement des ressources et d'utiliser plus efficacement les compétences. Il faut noter que toutes les organisations similaires à la FAO (Banque mondiale, HCR, OMC, PAM et PNUD) sont structurées autour d'un centre unique.

43. Productivité et rationalisation: L'analyse de l'organigramme des tâches a mis en évidence des goulets d'étranglement opérationnels résultant notamment de procédures « papier » qui sont lentes et lourdes à gérer et réduisent la productivité générale des fonctionnaires chargés de la gestion des ressources humaines et des voyages. Il est possible de rationaliser ces procédures.

44. Normalisation: Les processus n'ont pas été mis en place de manière normalisée. Certains d'entre eux – liés aux voyages, par exemple – exigent plusieurs approbations sur papier, ce qui est superflu; certaines politiques sont appliquées sans souci de cohérence dans les divers sites, et la coordination d'ensemble des activités et de la communication entre le Siège, le centre de Budapest et les pôles dans les bureaux régionaux est insuffisante. Cette situation est due principalement au fait que, à la création du centre de Budapest en 2008, on a révisé toutes les procédures en vigueur afin de tirer parti des possibilités offertes par le PEMS et le nouveau système électronique de traitement des documents par le CSC, ce qui devait permettre d'abandonner complètement le recours au papier pour les opérations et les approbations. Ces nouvelles procédures n'ont pas été expliquées, mises en place et appliquées de manière cohérente dans les pôles de Bangkok et de Santiago.

45. Technologies de l'information: On s'est aperçu que les bureaux régionaux n'étaient pas suffisamment fonctionnels dans ce domaine, d'où une aggravation des problèmes administratifs et des demandes de crédits d'un montant accru.

46. Répartition du temps de travail: À l'heure actuelle, le personnel des pôles de Santiago et de Bangkok consacre entre 20 et 25 pour cent de son temps de travail à des activités autres que celles qui intéressent le Centre des services communs et entre 75 et 80 pour cent du temps restant à des opérations administratives courantes qui représentent une charge de travail importante, sont de nature récurrente, de faible importance stratégique et peuvent être exécutées n'importe où.

47. Décentralisation des activités d'OSD et du PCT: Depuis que la responsabilité du suivi du réseau de représentants de la FAO et du Programme de coopération technique a été

transférée aux bureaux régionaux, de nouveaux besoins opérationnels et administratifs se sont fait jour. Par exemple, du fait que le pouvoir de recruter sur le plan local pour des contrats d'une durée pouvant aller jusqu'à 11 mois est de plus en plus souvent délégué aux bureaux de pays, les représentants de la FAO négligent souvent d'envoyer une copie desdits contrats au Centre des services communs afin que les unités chargées de la gestion des ressources humaines les enregistrent et les archivent. En conséquence, on estime qu'au moins 500 personnes faisant partie des ressources humaines hors personnel en Amérique latine et aux Caraïbes, et un millier d'autres dans la région Asie-Pacifique, ne sont pas enregistrées dans le Système de gestion des ressources humaines de la FAO.

48. Nouvelles procédures rendues nécessaires par l'adoption des Normes IPSAS: Aux fins de la mise en conformité avec les Normes IPSAS, il faudra actualiser les processus et les procédures existants et en instaurer de nouveaux, en particulier pour les rubriques immobilisations corporelles, ainsi que réception et gestion des stocks. À l'heure actuelle, les bureaux régionaux ont recours à un ensemble de systèmes ad hoc pour gérer ces processus, pour autant qu'ils soient en place.

49. Appui au système de comptabilité de terrain: La mise en œuvre du nouveau système de comptabilité de terrain que tous les bureaux de pays sont appelés à utiliser aura aussi une incidence sur l'Organisation, s'agissant en particulier de l'appui et de l'interaction avec les bureaux de pays qui se révéleront nécessaires. Il faut noter que les incidences et les charges de travail nouvelles qui découleront de l'exécution du projet IPSAS feront l'objet d'un examen détaillé distinct.

50. Afin de procéder aux améliorations décrites ci-dessus, et notamment pour réaliser des économies et des gains d'efficience, il faut réfléchir à un modèle d'organisation intégré qui permette de renforcer la capacité d'exploitation (par les utilisateurs) et de prestation (par les agents d'exécution) des services administratifs.

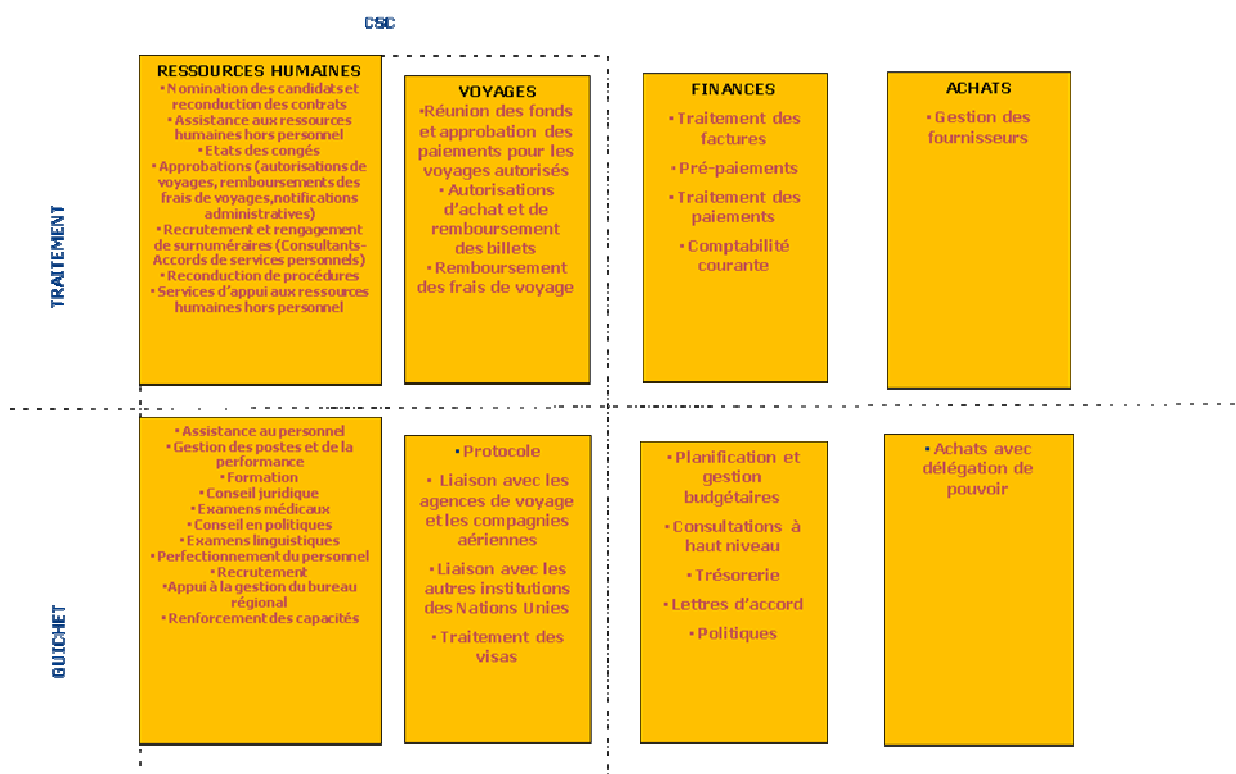
51. Au cours des 16 années écoulées, divers modèles ont été adoptés, souvent en parallèle avec d'autres initiatives prises à l'échelle de l'Organisation, mais pas toujours de manière strictement coordonnée.

52. L'instauration d'un Centre de services communs a été une décision positive, fondée sur les meilleures pratiques observées dans d'autres organisations. Sa mise en œuvre a pâti de certaines contraintes de temps, mais elle a dans l'ensemble été couronnée de succès. Le CSC peut puiser dans un vivier de compétences et s'appuyer sur des procédures rationalisées qui permettent des économies d'échelle. La délocalisation d'activités dans un centre situé à Budapest a également permis de réduire le nombre de postes requis pour leur exécution – en comparaison des effectifs naguère basés à Rome, au Caire et à Accra – et de faire en sorte que ces opérations administratives courantes soient désormais effectuées à moindre coût.

53. Pour ce qui est de l'interaction entre les utilisateurs finals et le CSC, les divisions compétentes aux sièges ont défini des fonctions assumées par ce qu'on peut décrire comme des « fonctionnaires spécialisés », qui démarrent l'exécution d'opérations sur le Système et apportent un appui à d'autres fonctionnaires pour les procédures administratives. Ce

modèle peut être mis en place dans les bureaux régionaux, où les opérations peuvent être lancées par le personnel des équipes techniques opérationnelles, d’où l’élimination du recours au papier pour les approbations et de la nécessité pour le personnel de l’administration centrale de saisir à nouveau les écritures (qui revient de facto à mettre les mêmes moyens en œuvre une deuxième fois).

54. L’examen a également fait apparaître deux catégories très distinctes de processus administratifs: les processus typiques d’un CSC, qu’on peut considérer comme les fonctions de traitement, et tout un ensemble de processus qui impliquent des fonctions de « guichet », moins prévisibles, qui exigent une interaction directe, face à face, avec les clients, ainsi que des connaissances et des compétences linguistiques spécialisées, voire extrêmement pointues. Ces processus sont décrits dans la figure ci-dessous.



Note: Les activités susceptibles d’être délocalisées (c’est-à-dire les fonctions de traitement) présentent le plus souvent un caractère habituel, ne nécessitent pas que prestataires et clients soient face à face, sont prises en compte dans le système de planification des ressources et/ou peuvent être exécutées avec l’appui de la messagerie électronique (c’est-à-dire à distance) et sont fondées sur des procédures explicitées dans des manuels et des instructions, ainsi que sur des règles et des critères fixés au moyen d’accords sur le niveau de service.

Figure 6 – Répartition des fonctions de traitement et de guichet

55. Les conclusions mentionnées ci-dessus ont été prises en considération lors de la définition des principes appelés à sous-tendre un nouveau modèle de fonctionnement administratif global. Un cadre a été établi pour son élaboration, qui obéit aux directives suivantes:

- Normalisation des processus et des procédures: Instauration d'un organigramme des tâches rationalisé, qui regroupe toutes les activités de traitement et puisse être adopté partout dans le monde.
- Accent mis sur l'utilisateur: L'objectif est d'accroître encore le degré déjà élevé de satisfaction des clients, en garantissant la haute qualité des services fournis.
- Traitement/guichet: Centralisation des activités de traitement, qui n'exclut pas que certaines activités de guichet demeurent exécutées dans le cadre des bureaux régionaux. Les activités de guichet sont celles qui exigent une très bonne connaissance des réalités du terrain, des compétences linguistiques et une communication face à face entre prestataires et utilisateurs. Ce modèle tient aussi compte du développement récent de la délégation aux bureaux régionaux de responsabilités du Bureau d'appui à la décentralisation et de l'exécution en cours du projet IPSAS. Les fonctions de traitement concernent les opérations de volume important, de caractère habituel, fondées sur des règles convenues et bien établies et sur des procédures types, peu importantes individuellement au point de vue stratégique et indépendantes de l'endroit où l'on se trouve³.
- Les obstacles linguistiques susceptibles d'aller de pair avec la centralisation des activités sont évités.
- Accès à l'infrastructure: Il faut s'assurer que les activités sont centralisées dans un site déjà équipé d'une infrastructure solide et de la connectivité voulue.

56. Le nouveau modèle devrait s'articuler sur les structures et sur l'organigramme des tâches suivants:

- L'ensemble des activités de traitement est centralisé dans un site unique à des fins de normalisation et d'économies d'échelle, les relations avec les clients étant facilitées du fait que le point de contact est unique. Où qu'ils se trouvent, les clients reçoivent des services du Centre.
- Les fonctions de guichet sont réorganisées et rationalisées dans les bureaux régionaux et sont assurées par une nouvelle unité, l'Unité d'appui au programme régional, qui fournit tous les services de nature locale (achats au niveau local, protocole, entretien des bâtiments, formation, recrutement, etc.). Cette Unité exécute également des fonctions consultatives à l'intention des clients de la région, dans les limites du fuseau horaire auquel elle se rattache, dans la langue de leur choix (de tels services peuvent être assimilés à ceux qui sont fournis par les divisions des services consultatifs aux clients du siège). Elle est placée sous l'autorité du Bureau régional.

³ Pour reprendre la définition qui en est donnée dans le document CL 131/18 Add.1.

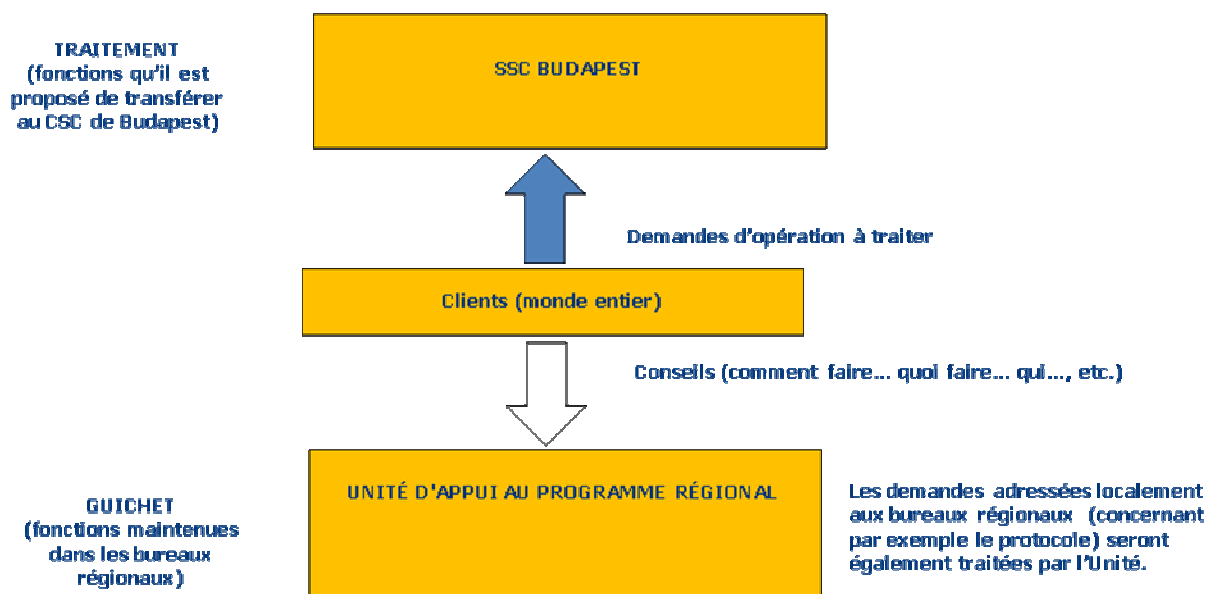
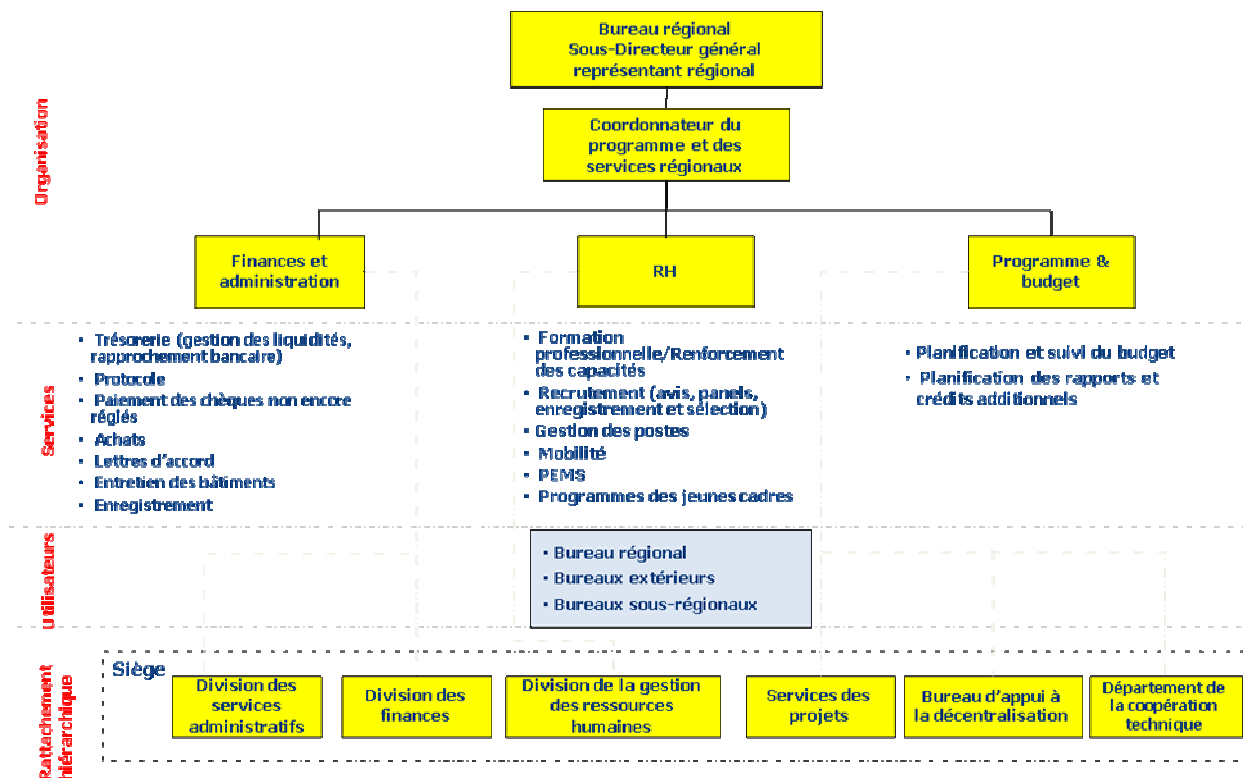


Figure 7 - Modèle de fonctionnement administratif global proposé

57. La figure ci-après présente plus en détail le modèle d'organisation des fonctions de guichet dans les bureaux régionaux, dont relèvera la nouvelle Unité d'appui au programme régional – tout en étant rattachée hiérarchiquement aux divisions du siège sur le plan fonctionnel:



Note: Les activités d'appui aux conférences et aux réunions et de publication n'étaient pas traitées dans le rapport. Cependant, elles pourraient être incluses dans les fonctions de l'Unité d'appui au programme régional, dont la structure serait alors similaire à celle du Département des services internes, des ressources humaines et des finances

Figure 8 – Modèle d'organigramme des fonctions de guichet proposé pour les bureaux régionaux

58. L'efficacité de ce modèle serait maximale dans les conditions suivantes:

- En raison de leur nature, les activités de traitement devraient être exécutées depuis un centre unique, cependant que les fonctions de guichet et les activités liées aux premières étapes des opérations devraient continuer d'être exécutées dans les bureaux régionaux, en raison principalement de la nécessaire interaction directe avec les clients.
- La mise en route des opérations serait effectuée par des fonctionnaires des équipes techniques et opérationnelles des bureaux régionaux.
- C'est d'abord aux « guichets régionaux » que les clients de la région s'adresseraient en cas de problème dans la région et les fonctionnaires compétents s'emploieraient activement à fournir des avis en réponse et effectueraient un tri parmi les demandes d'information avant de les adresser au CSC de Budapest.

- Une nouvelle Unité d'appui au programme régional servirait de cadre aux unités administratives des bureaux régionaux, ce qui réduirait les chevauchements d'activité et de fonction et contribuerait à la rationalisation des procédures.

59. Enfin, selon ce modèle, il est prévu de concentrer les fonctions de traitement dans un seul CSC: actuellement, celui-ci ne prend pas en charge certains services qui pourraient être de sa compétence; par conséquent, le champ d'action du CSC pourrait encore être développé, afin que celui-ci soit en mesure d'assumer l'ensemble des activités qui relèvent du traitement. Certains processus liés aux achats, aux ressources humaines et aux finances pourraient être délocalisés, par exemple ceux qui concernent la sécurité sociale, la gestion de la formation, l'appui au recrutement (ce qui est déjà partiellement le cas), certaines opérations intéressant la gestion des postes, la facturation pour des services fournis ailleurs qu'au siège, la comptabilité, les remboursements anticipés et les paiements (à l'exclusion des fonctions de trésorerie). À plus long terme, l'Organisation pourrait tirer profit de la délocalisation d'un certain nombre d'autres activités, d'un point de vue tant économique qu'opérationnel.

3.2 Avantages du nouveau modèle de fonctionnement

60. Le nouveau modèle de fonctionnement présenterait un certain nombre d'avantages immédiats, parmi lesquels:

- L'élimination des services fragmentés.
- La clarification des rôles et des responsabilités.
- Une normalisation accrue des processus, qui impliquerait un meilleur contrôle et une simplification des procédures.
- Une diminution des ressources administratives nécessaires, une meilleure utilisation de ces ressources, et une amélioration en termes d'information de gestion.
- Une diminution des points de contact pour les clients finals (responsables du budget, personnel et ressources humaines hors personnel).
- Une mise en place plus facile des Normes IPSAS et du nouveau système de comptabilité de terrain.
- Le renforcement de la capacité des bureaux régionaux de fournir des services et un appui spécialisés à l'ensemble de la région, grâce à la présence en leur sein d'un personnel spécialisé dont les fonctions et les responsabilités seraient clairement définies.

3.3 Choix de Budapest pour un CSC mondial

61. L'examen a été l'occasion de vérifier le bien-fondé de l'analyse initiale qui avait permis de déterminer où il convenait de créer un Centre des services communs, l'objectif étant de valider les critères, l'hypothèse et les prévisions faites à l'époque, en particulier leurs implications financières. Si certaines des conclusions arrêtées alors avaient été complètement incorrectes, on aurait eu matière à envisager de réinstaller le centre mondial dans un autre site.

62. L'examen a abouti aux conclusions suivantes:

- En termes d'infrastructure, le site de Budapest s'est avéré fiable. Le débit de la connexion avec le siège a récemment été porté à 10 Mbits, contre 2 Mbits à l'origine, d'où un coût légèrement majoré. Aucune interruption n'a été observée depuis que le centre est devenu opérationnel.
- Les considérations liées au décalage horaire ne sont guère pertinentes étant donné que le délai d'exécution de la majorité des opérations dépasse 24 heures. L'Organisation souhaiterait peut-être réfléchir à l'extension des horaires de travail à Budapest en instaurant deux équipes, comme le font déjà d'autres CSC du système des Nations Unies, afin d'accroître le chevauchement des horaires de travail en Asie et en Amérique latine.
- Les horaires et la durée de la semaine de travail sont identiques à Rome et permettent la couverture la plus large possible depuis un même site.

63. D'un point de vue financier, un investissement ponctuel considérable d'environ 1 million d'USD a été consenti pour créer le centre de Budapest, qui emploie aujourd'hui plus de 100 fonctionnaires. Si un autre site était choisi, un investissement similaire serait requis, ainsi que la conclusion d'un accord généreux avec le pays d'accueil.

64. Plus important, les économies escomptées (plus de 10 millions d'USD par exercice biennal) ont été réalisées et le montant des dépenses de personnel demeure extrêmement compétitif à Budapest, puisqu'il est inférieur à ce qui est enregistré à Bangkok et à Santiago, et ce bien que le barème des traitements ait été relevé en novembre 2009. Le tableau ci-dessous présente les coûts normalisés moyens par classe pour 2010-2011 dans les trois sites:

	Santiago	Bangkok	Budapest
G-7	4 895	6 705	4 027
G-6	4 581	4 197	3 799
G-5	4 266	3 331	2 784
G-4	3 573	2 705	2 445
G-3	3 185	2 576	2 216
G-2	2 462	1 881	1 643
Moyenne	3 827	3 566	2 819

Figure 9 – État comparatif du prix de revient standard mensuel des agents des services généraux

65. Il faut ajouter que rien ne donne à penser que l'arrivée de l'euro en Hongrie pourrait entraîner une augmentation des salaires comparable de près ou de loin à ce qui s'est passé en Italie.

3.4 Regroupement des activités au CSC de Budapest

66. En raison des changements structurels et organisationnels notables exigés par le nouveau modèle de fonctionnement, il est souhaitable de commencer par regrouper les activités du CSC de Budapest, où tous les processus peuvent être normalisés et des

économies d'échelle réalisées. Le regroupement de ces activités implique que les fonctions associées aux opérations intéressant les ressources humaines et les voyages soient délocalisées à Budapest et que les pôles restants soient fermés (sur le modèle de ce qui s'est passé au Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord et au Bureau régional pour l'Afrique).

67. Les activités susceptibles d'être délocalisées (c'est-à-dire les fonctions de traitement) présentent le plus souvent un caractère habituel, ne nécessitent pas que prestataires et clients soient face à face, sont prises en compte dans le système de planification des ressources et/ou peuvent être exécutées avec l'appui de la messagerie électronique (c'est-à-dire à distance) et sont fondées sur des procédures explicitées dans des manuels et des instructions, ainsi que sur des règles et des critères fixés au moyen d'accords sur le niveau de service. La délocalisation de telles activités de traitement vers le Centre de services communs unique ne saurait être perçue comme un moyen d'exercer un contrôle centralisé, lequel demeurera entre les mains des utilisateurs au siège du bureau décentralisé dont ils dépendent. La délocalisation n'est donc en rien un moyen d'ôter de leur autorité et de leur responsabilité aux cadres et aux autres fonctionnaires délégués de la FAO. Il a été discuté dans le détail de ce point avec le personnel des bureaux régionaux, ainsi que des autres interrogations que pouvait susciter le transfert au centre mondial de Budapest d'activités relevant de la compétence des pôles de Santiago et de Bangkok.

68. Il faut rappeler que deux bureaux régionaux (Accra et Le Caire) et la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation reçoivent des services de Budapest depuis 2008, avec un degré de satisfaction croissant. On a tiré un enseignement de la mise en œuvre du centre de Budapest, à savoir qu'il faut procéder à une refonte des processus et procédures en vigueur au bureau régional compte tenu du transfert de certains d'entre eux au CSC afin de réduire au minimum la discontinuité et de maintenir des normes de qualité élevée. Malheureusement, cela n'a été fait ni à Accra ni au Caire, comme l'ont confirmé les récentes missions effectuées par l'équipe d'examen, et il est recommandé que cette question soit traitée en priorité par tous les bureaux régionaux.

69. Il convient de noter que le centre de Budapest fournit des services aux représentants de la FAO en Afrique et au Moyen-Orient et qu'une unité spécifiquement chargée du soutien aux bureaux extérieurs assure les premières étapes des opérations mettant en jeu Atlas et Oracle au nom de ceux de ces représentants qui n'ont pas accès à ces systèmes, et qu'elle traite en leur nom les autorisations de voyage, les contrats des ressources humaines hors personnel et les bons de commande (fonctions auparavant exécutées par le personnel d'Accra et du Caire). Il est prévu de développer ces services afin qu'ils couvrent l'Amérique latine et l'Asie, ce qui ne devrait pas poser de problèmes linguistiques du fait que le CSC de Budapest fournit déjà des services à la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation dans le monde entier. Le personnel nouvellement recruté à Budapest devra connaître l'espagnol.

70. Le principal avantage du nouveau modèle est qu'il permettra à l'Organisation de réduire notablement les ressources requises par le CSC pour exécuter les activités de son ressort, du fait même qu'elles seront centralisées à Budapest. Un tel regroupement

permettra de normaliser les processus tout en tirant parti des procédures établies et en multipliant les économies d'échelle.

Niveau des ressources qu'il est proposé de demander

71. Il faut fixer un objectif de productivité raisonnable, tout en tenant compte des considérations suivantes:

- L'accès à une infrastructure solide, comme celle qui est actuellement en place à Budapest, ce qui devrait accélérer le traitement des opérations.
- La courbe d'apprentissage du personnel nouvellement recruté, avec pour conséquence possible que le nombre d'opérations initialement traitées risque d'être inférieur à ce qu'il devrait être en temps normal.
- Les autres tâches actuellement exécutées par les pôles de Bangkok et de Santiago qui ne s'inscrivent pas dans les fonctions de traitement.

Bien-fondé de la dotation en personnel allouée à la gestion des ressources humaines

72. Les effectifs proposés pour la gestion des ressources humaines ont été calculés en se fondant sur le nombre de membres du personnel ayant bénéficié de services (utilisateurs) en 2009, pour chaque site et par employé travaillant sur le site. Le nombre d'équivalents temps plein (ETP) dans les pôles a été réduit pour tenir compte des autres services fournis (voir la figure 1 pour le total des effectifs)

Site	Nombre d'utilisateurs		Nombre d'ETP disponibles		Nombre d'utilisateurs/ETP
CSC Budapest	3 249	85 %	50,0	75 %	1 : 65
Pôle de Bangkok	308	8 %	6,3	13 %	1 : 49
Pôle de Santiago	260	7 %	5,6	12 %	1 : 46
	3 817		61,9		

Figure 10 – Productivité des opérations liées à la gestion des ressources humaines

73. Le tableau ci-dessus montre que le CSC de Budapest est, en moyenne, de 30 pour cent environ plus productif que les deux autres sites (à Budapest, un employé chargé des ressources humaines assure des services pour 65 membres du personnel, contre 46 à Santiago). Cette différence marquée de la productivité est imputable à plusieurs facteurs. Par exemple, à Bangkok et Santiago, les demandes sont forcément plus espacées puisque, proportionnellement, les utilisateurs sont moins nombreux. Cette différence s'explique aussi par le fait que Santiago et Bangkok ne bénéficient pas des économies d'échelle, des flux de travail ou des outils qui existent à Budapest.

74. Le CSC de Budapest peut se prévaloir de procédures et de flux de travail plus performants et bien établis (les interactions en face-à-face sont aussi limitées), y compris en ce qui concerne la fonction d'assistance. On présume donc que le CSC de Budapest est capable de prendre en charge les activités des pôles de Bangkok et de Santiago liées à la gestion des ressources humaines, avec 30 pour cent de personnel en moins que celui qui est actuellement mobilisé à Santiago et à Bangkok.

75. Enfin, compte tenu des autres activités liées aux ressources humaines actuellement assurées par le personnel des pôles du CSC, il est aussi proposé de créer un nouveau poste d'associé en gestion des ressources humaines (un agent principal des services généraux), tant à Santiago qu'à Bangkok, pour continuer de fournir les services de perfectionnement du personnel, de recrutement et de conseil dans le bureau régional.

Bien-fondé de la dotation en personnel allouée à la gestion des voyages

76. On a utilisé le nombre d'utilisateurs en 2009 et, comme dans le cas de la gestion des ressources humaines, le nombre d'ETP dans les pôles a été réduit pour tenir compte des autres services fournis.

Site	Nombre d'utilisateurs		Nombre d'ETP disponibles		Nombre d'utilisateurs/ETP
CSC Budapest	3 249	85 %	12	76 %	1 : 271
Pôle de Bangkok	308	8 %	2	13 %	1 : 154
Pôle de Santiago	260	7 %	1,7	11 %	1 : 153
	3 817		15,7		

Figure 11 – Productivité des opérations liées à la gestion des voyages

77. Le tableau ci-dessus montre que les opérations liées à la gestion des voyages sont traitées avec beaucoup plus d'efficacité à Budapest que dans les deux autres sites (à Budapest, un employé chargé des voyages assure des services pour 271 membres du personnel, contre 153 à Santiago). Cette différence s'explique principalement par les flux de travail particulièrement lourds des procédures actuellement mises en œuvre à Santiago et à Bangkok, qui nécessitent d'innombrables approbations sur papier, et par l'existence de systèmes parallèles (des précisions sont disponibles sur demande). La différence peut aussi être due au fait que les demandes sont forcément plus espacées puisque, proportionnellement, les utilisateurs sont moins nombreux.

78. Si le traitement des opérations liées à la gestion des voyages, actuellement assuré dans les pôles de Bangkok et de Santiago, était délocalisé à Budapest, le personnel supplémentaire à prévoir pour assumer la nouvelle charge de travail serait égal à un tiers.

du nombre d'employés actuellement mobilisés à Bangkok et Santiago. Toutefois, compte tenu de la période d'apprentissage dont le personnel nouvellement recruté à Budapest aura probablement besoin, il serait souhaitable d'introduire un agent des services généraux supplémentaire pour appuyer dans un premier temps le traitement des opérations. Une fois l'apprentissage des nouveaux employés achevé et l'éventuelle barrière des langues surmontée, un nouvel examen des opérations pourrait conduire à proposer que le personnel des services généraux chargé de la gestion des voyages à Budapest soit réduit à 1 ETP.

Estimation du montant annuel des coûts et des économies

79. Le tableau ci-dessous présente la dotation en personnel actuelle et les coûts associés ainsi que la nouvelle dotation en personnel proposée, avec les économies et les coûts correspondants, en utilisant les coûts effectifs moyens de personnel 2009 dans chaque site. La proposition confirme que l'on peut s'attendre à réaliser des économies de l'ordre de presque 1 million d'USD par an, soit 1,94 millions d'USD par exercice biennal, comme l'indiquait le premier examen du CSC de 2009.

Situation existante 2010 - Pôles du CSC	PTB		dont non pourvus		Coût (Coûts effectifs 2009)
	Cadre organique	Services généraux	Cadre organique	Services généraux	
Pôle - CSC Bangkok	1	12			\$ 837 840
Ressources humaines	1	8			\$ 636 828
Voyages		4		2	\$ 201 012
Pôle - CSC Santiago	1	10			\$ 729 108
Ressources humaines	1	7			\$ 569 208
Voyages		3			\$ 159 900
Total CSC	2	22	0	2	\$ 1 566 948

Proposition pour 2012	PTB		Coût (Coûts effectifs 2009)
	Cadre organique	Services généraux	
Bureau régional - Bangkok	0	1	\$ 67 848
Ressources humaines		1	\$ 67 848
Bureau régional - Santiago	0	1	\$ 76 620
Ressources humaines		1	\$ 76 620
CSC Budapest (augmentation des ressources)	1	13	\$ 449 352
Ressources humaines	1	9	\$ 357 480
Voyages		4	\$ 91 872
Total	1	15	\$ 593 820

Economies récurrentes potentielles (par an)	\$ 973 128
--	-------------------

Figure 12a – Transfert de toutes les activités du CSC, personnel et coûts aux taux effectifs moyens de 2009

80. Selon les estimations actuelles et les chiffres de l'examen 2009 du CSC, la mise en place du nouveau modèle de fonctionnement administratif global suppose une dépense ponctuelle de transition pendant la première année, d'un montant approximatif de 200 000

USD, pour transférer les activités à Budapest. Les dépenses couvriraient la communication avec les utilisateurs ainsi que le recrutement et la formation de personnel à Budapest. Il y aura un délai d'apprentissage initial à Budapest, le temps que les nouveaux employés acquièrent les connaissances spécialisées relatives au traitement des opérations. La deuxième année, l'apprentissage des nouveaux employés devrait être achevé, et la qualité et la quantité des services assurés iront en s'améliorant.

81. Le tableau suivant présente les économies réalisées annuellement sur les coûts de personnel, calculées en utilisant les coûts de personnel standard qui serviront à la préparation du budget 2012-13 dans le PTB (avant l'application des augmentations des coûts). Il convient de noter que les coûts standard pour les agents des services généraux en Amérique latine et en Asie sont plus bas dans le PTB 2010-2011 que dans le PTB 2008-2009, en raison d'une nouvelle méthode de regroupement. Les taux standard 2010-11 sont établis par région, exception faite du Siège et des bureaux de liaison, alors qu'ils étaient établis par lieu d'affectation en 2008-09, hormis pour les Représentants de la FAO rassemblés dans un même groupe. C'est pourquoi, les taux standard 2010-11 pour l'Asie et l'Amérique latine représentent les coûts moyens pondérés de tous les sites, y compris les bureaux régionaux et sous-régionaux et les Représentants de la FAO, tandis que les taux 2008-09 pour Bangkok et Santiago représentaient les coûts moyens spécifiques de ces sites. Les coûts moyens des Représentants de la FAO et des bureaux sous-régionaux sont inférieurs à ceux de Bangkok et Santiago en 2008-09. Les taux standard 2010-11 pour les agents des services généraux à Budapest sont aussi moins élevés qu'en 2008-09, du fait de la dévaluation du forint (HUF) par rapport à l'euro (EUR). La nouvelle méthode utilisée pour le calcul des taux standard a été introduite afin d'améliorer/faciliter la planification et la gestion budgétaires dans une même région. Toutefois, elle donne une image moins exacte du coût économique de la proposition de regroupement des pôles que la méthode illustrée dans la figure 12a. Le montant des économies réalisées, calculé avec les coûts standards du PTB 2010-11, s'élève à 700 000 USD environ par an, soit quelque 300 000 USD de moins que dans l'examen 2009 du CSC, comme le montrent les tableaux ci-dessous. En utilisant les taux standard régionaux, le montant des économies nettes réalisées par exercice biennal serait donc égal à 1,4 million d'USD.

Situation existante 2010 - Pôles du CSC	PTB		dont non pourvus		Coût (coûts standard 2010-2011)
	Cadre organique	Services généraux	Cadre organique	Services généraux	
Pôle - CSC Bangkok	1	12			\$ 694 620
Ressources humaines	1	8			\$ 540 912
Voyages		4		2	\$ 153 708
Pôle - CSC Santiago	1	10			\$ 645 480
Ressources humaines	1	7			\$ 508 536
Voyages		3			\$ 136 944
Total CSC	2	22	0	2	\$ 1 340 100

Proposition pour 2012	PTB		Coût (coûts standard 2010-2011)
	Cadre organique	Services généraux	
Bureau régional - Bangkok	0	1	\$ 50 364
Ressources humaines		1	\$ 50 364
Bureau régional - Santiago	0	1	\$ 54 972
Ressources humaines		1	\$ 54 972
CSC Budapest (augmentation des ressources)	1	13	\$ 541 524
Ressources humaines	1	9	\$ 429 660
Voyages		4	\$ 111 864
Total	1	15	\$ 646 860

Economies récurrentes potentielles (par an)	\$ 693 240
--	-------------------

Figure 12b – Transfert de toutes les activités du CSC, personnel et coûts aux taux effectifs standard

82. Les recommandations supplémentaires relatives au regroupement des activités sont résumées ci-dessous.

- Exigences liées au décalage horaire** - Il est proposé d’allonger la journée de travail du bureau de Budapest, comme cela se fait déjà dans deux CSC des Nations Unies (Copenhague, PNUD, et Kuala Lumpur, OMS). Les horaires d’ouverture seraient de 6 heures à 20 heures (heure d’Europe centrale) (deux équipes de travail). De cette manière, il y aurait un chevauchement partiel de la journée de travail à la fois avec Bangkok (à partir de midi) et avec Santiago (jusqu’à 14 heures). Il convient de noter aussi que le temps de réaction moyen pour les opérations habituelles du CSC est de 24 heures, ce qui rend la question du décalage horaire moins importante. Toutefois, pour les demandes urgentes, des procédures accélérées seraient utilisées et les opérations seraient enregistrées et approuvées après coup. Le bureau sous-régional SAPA (Samoa) soulève un problème particulier parce qu’il est en retard de 10 heures par rapport à l’heure d’Europe centrale et qu’il n’est jamais en phase avec Budapest. C’est une situation dans laquelle, au titre des activités de guichet, le bureau régional pourrait assurer la liaison avec le SAPA et servir d’intermédiaire avec le CSC de Budapest. S’il était besoin d’une interaction directe SAPA-Budapest, il faudrait prévoir un surcoût pour les heures supplémentaires du personnel et les frais de téléphone. Il ne faut pas

non plus oublier que le décalage horaire peut avoir des avantages, dans la mesure où une demande de service envoyée d'Asie à la fin de la journée pourrait être traitée à Budapest et revenir au début du jour de travail suivant, c'est-à-dire plus rapidement que si le service était assuré dans le même bureau.

- **Barrière des langues** – Ce point est particulièrement important quand on sait que le personnel du CSC à Budapest doit être capable d'interagir avec les utilisateurs en espagnol, qui est la langue de travail des bureaux d'Amérique latine. Il convient de noter que le personnel de Budapest s'occupe déjà de l'Afrique francophone et que trois employés dont la langue maternelle est l'espagnol sont déjà affectés à Budapest. Les compétences en langues étant disponibles en Hongrie, le personnel sélectionné (à recruter) devra avoir une connaissance courante de l'espagnol et de l'anglais, en particulier le fonctionnaire du cadre organique et l'agent principal des services généraux.
- **Services de gestion des ressources humaines assurés par le bureau régional:** Étant donné que les pôles du CSC fournissent des services de gestion des ressources humaines qui n'entrent pas normalement dans les activités du CSC, il est recommandé de prévoir un poste d'associé en gestion des ressources humaines dans chaque bureau. Les bureaux régionaux de Bangkok et Santiago peuvent envisager la création d'un ou deux postes supplémentaires d'agents des services généraux, en fonction de la taille du bureau, pour renforcer les activités de guichet locales.
- **Incidences sur le personnel du CSC affecté à Santiago et à Bangkok:** La proposition de regroupement toucherait 24 employés, dont les postes seraient supprimés. Cette question sera traitée avec un extrême souci de responsabilité sociale, comme cela a été le cas en 2008, quand 60 postes ont été supprimés à Rome, au Caire et à Accra suite à l'établissement du CSC de Budapest. À cette fin, une décision rapide permettrait de prendre le temps de planifier et d'atténuer les incidences sociales de la suppression des postes.

4. Plan d'application

83. Après approbation par la Conférence en 2006, la FAO a établi en 2007 un Centre des services communs (CSC) comprenant un centre à Budapest, deux pôles à Bangkok et à Santiago et une Unité de coordination à Rome. La structure est devenue opérationnelle en janvier 2008 et le transfert des activités de Rome s'est poursuivi par étapes en 2009. Un examen du CSC a eu lieu en 2009, qui a conduit à la fermeture de l'Unité de coordination du CSC (Rome) en janvier 2010 et au transfert du poste de son responsable à Budapest.

84. Le présent examen approfondi a permis de formuler des recommandations qui sont présentées dans ce rapport ainsi qu'un plan d'application, qui commence en 2011 et prévoit la mise en œuvre progressive des changements recommandés en 2012-13 et au-delà.

85. Ce plan d'application a été élaboré en utilisant les services de conseil de la société Accenture en matière de bonnes pratiques, en tenant compte des modèles organisationnels actuels de la FAO et en examinant les améliorations possibles des procédures, de l'administration et de l'Organisation.

86. Le plan d'application prévoit une approche par étapes car la planification et la mise en œuvre de certaines des actions proposées exigeront du temps.

87. Les recommandations formulées et le nouveau modèle de fonctionnement administratif global peuvent être résumés et classés comme suit :

Amélioration des procédures:

- **Approbations et flux de documents « papier »:** les procédures des bureaux régionaux devraient être examinées en vue de réduire à deux au maximum le nombre d'approbations exigées et d'éliminer les flux de documents « papier » connexes.
- **Technologies:** la principale incidence technologique concerne la facilité d'accès des bureaux régionaux aux systèmes d'information de la FAO. Par exemple, l'accès aux flux de travail électroniques devrait être étendu aux bureaux régionaux et pris en considération pendant la mise en œuvre à long terme du nouveau système de comptabilité de terrain aux normes IPSAS, afin de permettre, notamment, un enregistrement approprié des informations concernant les finances et les ressources humaines hors personnel.
- **Formation:** une formation devrait être dispensée aux membres du personnel des bureaux régionaux pour qu'ils puissent tirer le meilleur parti des nouvelles technologies et procédures. Un processus d'apprentissage permettrait d'améliorer de la qualité des services sur une période d'environ douze mois.

Structures organisationnelles:

- **Structures:** regroupement de deux pôles CSC en un centre mondial unique à Budapest et établissement de la nouvelle Unité d'appui au programme régional, qui représente le principal changement structurel pour les bureaux régionaux.
- **Organisation et structure hiérarchique:** la nouvelle Unité d'appui au programme régional, établie dans chaque bureau régional, créerait de nouvelles filières hiérarchiques fonctionnelles pour les unités responsables du programme et du budget, des finances et de l'administration, et des ressources humaines, de sorte que son modèle organisationnel serait analogue à celui qui est en vigueur au Siège.
- **Fonction de partenaire en gestion des ressources humaines:** compte tenu de la croissance constante des fonctions liées aux ressources humaines dans les bureaux régionaux, le nouveau rôle de partenaire en gestion des ressources humaines apportera un concours actif à la planification et à la gestion du capital humain.
- **Communication :** l'Unité d'appui au programme régional serait le point de contact pour les responsables hiérarchiques de la région et assurerait la coordination entre les bureaux des Représentants régionaux de la FAO, le CSC de Budapest et les départements du Siège.

Autres possibilités d'amélioration

- **Améliorations supplémentaires des procédures:** les procédures et les systèmes devraient continuer d'être examinés en vue de simplifier et de renforcer l'automatisation des procédures administratives.
- **Autres incidences structurelles et organisationnelles :** si d'autres activités devaient être transférées au CSC de Budapest, la structure et les effectifs de celui-ci devraient être ajustés en conséquence pour absorber la charge de travail supplémentaire.

88. Il faudra mettre en œuvre les recommandations ci-dessus d'une manière progressive et avec soin car leur impact et leurs interdépendances sont importants. L'approche et le calendrier proposés de leur mise en œuvre reposent sur les éléments de réflexion présentés dans les paragraphes suivants.

89. L'un des principaux résultats attendus des recommandations est une normalisation accrue des procédures administratives, car les différents modèles de fonctionnement des bureaux régionaux et des pôles du CSC montrent une fragmentation et un chevauchement des opérations. Par ailleurs, compte tenu du coût que représente la création de moyens efficaces de communication et de coordination entre les bureaux régionaux, le partage des meilleures pratiques et des procédures opérationnelles est nettement insuffisant. La centralisation, et la normalisation qui en découle, d'un certain nombre d'opérations de routine à grand volume amélioreraient l'efficacité et la qualité de ces opérations, grâce aux connaissances spécialisées et aux technologies disponibles au CSC de Budapest. Le nouveau modèle de fonctionnement administratif global réduira également le coût de ces opérations, en raison notamment des économies d'échelle résultant du regroupement des opérations dans un seul lieu où les coûts de personnel sont peu élevés. Il est donc recommandé de poursuivre le regroupement des pôles du CSC à Budapest pendant l'exercice 2012-13 afin de réaliser des économies et des améliorations qualitatives. Comme les pôles du CSC exécutent aussi d'autres fonctions de gestion des ressources humaines, il est également proposé de créer un poste d'agent principal des services généraux dans chaque bureau régional pour appuyer ces fonctions.

90. Afin de préparer le regroupement et de commencer à améliorer les flux de travail dans les bureaux régionaux, il est suggéré de démarrer dès 2011 la mise en service dans les bureaux régionaux des fonctionnalités des systèmes d'information qui n'étaient jusqu'à présent disponibles qu'au Siège.

91. Au cours du prochain exercice (moyen terme) et de l'exercice suivant (long terme), et en commençant par le Programme de travail et budget 2012-13, il est recommandé de mettre en œuvre le modèle de l'Unité d'appui au programme régional dans tous les bureaux régionaux. Appliquer un modèle homogène dans tous les bureaux régionaux permettra de mieux définir les fonctions et responsabilités, de normaliser les flux de travail et les procédures administratives et de faciliter la mise en commun des meilleures pratiques, car toutes les améliorations identifiées seront applicables à tous les bureaux régionaux. Ce modèle sera particulièrement efficace s'il est renforcé par des communications, des vidéoconférences et des réunions régulières entre les divers bureaux régionaux et le Siège et,

le cas échéant, avec les bureaux de pays. Par ailleurs, un certain nombre d'opérations qui ne peuvent pas être centralisées parce qu'elles dépendent du contexte local (langue, culture, etc.) seront traitées par les fonctions de guichet du bureau régional, notamment la gestion des ressources humaines, qui sera renforcée par l'introduction de partenaires en gestion des ressources humaines. Les unités d'appui au programme régional tireront parti de leurs connaissances locales pour fournir des services de grande qualité et de haut niveau, tels que le conseil et l'interprétation des politiques, principalement destinés aux responsables hiérarchiques et aux demandeurs d'opérations, qui serviront à leur tour d'intermédiaires entre l'Unité d'appui et d'autres membres du personnel. Selon l'expérience des utilisateurs, cette procédure devrait résoudre 30 à 50 pour cent des demandes soumises.

92. Compte tenu de ce qui précède, le calendrier de la mise en œuvre des recommandations serait le suivant:

- en 2011, planifier et préparer le regroupement dans le centre mondial de Budapest des fonctions de traitement liées à la gestion des voyages et des ressources humaines ;
- en 2011, former des demandeurs d'opérations régionaux et mettre en service les procédures et les flux de travail automatisés pour: effectuer les paiements concernant les ressources hors personnel et les lettres d'accord, par voie bancaire si possible ; lancer le recrutement de ressources hors personnel, et traiter les demandes de voyages par des moyens électroniques;
- dimensionner les nouvelles unités d'appui au programme régional en fonction du volume de travail de chaque région, en concentrant les fonctions de gestion des ressources humaines, des achats, des finances et du programme, actuellement fragmentées, en vue de démarrer la mise en place de ces unités en 2012-13 et notamment de créer le rôle de partenaire en gestion des ressources humaines ;
- selon la situation de chaque bureau, examiner le regroupement des activités de projet dans l'Unité d'appui au programme régional.

93. Compte tenu de l'importance des incidences des propositions décrites ci-dessus, il est recommandé d'utiliser une approche graduée pour mettre en œuvre les améliorations de la structure et des procédures telles que décrites dans les sections suivantes.

4.1 Améliorations des procédures

94. L'amélioration des procédures doit être poursuivie autant que possible car elle est une condition préalable à la bonne mise en œuvre du nouveau modèle. Il est recommandé d'appliquer les principales améliorations dès 2011 afin que les propositions structurelles soient incluses dans le PTB 2012-13.

95. Les améliorations concernent les domaines suivants:

- Meilleure utilisation des technologies et simplification des procédures. Les procédures améliorées déjà adoptées au Siège devraient être étendues aux bureaux régionaux, notamment dans les domaines de la simplification et de l'automatisation des flux de travail, de l'amélioration de l'accès aux outils d'accompagnement des TI

de leur utilisation, et de l'accroissement de l'efficacité des processus administratifs. Des flux de travail et des procédures administratives des bureaux régionaux pourraient être améliorés grâce à la mise en service de certains outils d'accompagnement des TI et la simplification d'un certain nombre de procédures. La liste détaillée qui suit pourrait être prise en compte progressivement:

- Flux de travail automatisés:
 - le système de demande électronique de notification administrative;
 - le formulaire électronique de demande de paiement (consultants et lettres d'accord);
 - les demandes de transactions (voyages, ressources humaines hors personnel et paiements) devraient être effectuées en ligne par les groupes opérationnels et techniques;
 - le bureau sous-régional devrait utiliser les mêmes systèmes (et les procédures associées) que le bureau régional quand ils partagent les locaux;
 - l'utilisation accrue des virements électroniques bancaires pour payer le personnel, les consultants et les fournisseurs;
 - l'utilisation d'accords cadres pour l'achat de services régulièrement demandés comme les publications (déjà en place au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique);
 - les services d'appui au recrutement (enregistrement des candidatures, sélection), et la mise en place ultérieure du recrutement électronique (application « i-Recruitment »);
 - l'utilisation élargie des plans de voyage et l'adoption de tolérances concernant les dates et les coûts des voyages afin de réduire les nombreuses demandes d'approbation, ainsi que l'utilisation accrue du courrier électronique et des approbations « Atlas » en ligne.
- À plus long terme, les améliorations devraient concerner les domaines suivants:
 - les rapports sur la planification des ressources de l'organisation doivent être adaptés afin de répondre aux besoins des bureaux régionaux et d'éviter qu'ils utilisent des systèmes manuels parallèles;
 - le module de gestion de l'apprentissage à la planification des ressources de l'organisation devrait être adapté et déployé dans les bureaux régionaux.
- Nouveau système de comptabilité de terrain aux normes IPSAS: d'autres procédures, notamment dans le domaine financier, devraient être simplifiées lors de la mise en œuvre des normes IPSAS et du nouveau système de comptabilité de terrain, notamment les autorisations budgétaires, les demandes de décaissement, les autorisations de paiement, la cession et la vente d'actifs à des valeurs de seuil. Il est aussi recommandé de donner à tous les bureaux décentralisés la possibilité d'utiliser le système de gestion des ressources humaines pour le traitement des ressources hors personnel afin que l'Organisation puisse disposer de toutes les informations concernant la gestion de ses ressources en la matière.
- Services aux bureaux de pays: il doit être noté que le centre de Budapest dispose d'une Unité d'appui au terrain spécialisée qui peut fournir des services de gestion des voyages et des ressources humaines sans qu'il soit besoin d'accéder aux systèmes. Ce modèle pourrait être étendu à d'autres procédures administratives, ce qui est à l'étude

dans le cadre du projet de déploiement du nouveau système de comptabilité de terrain aux normes IPSAS.

- Partage des meilleures pratiques, en mettant en œuvre de nouveaux processus et de nouvelles procédures dans toute l'Organisation. Puisque toute la direction opérationnelle de l'Organisation évolue vers la décentralisation et la délégation, il peut être approprié de mettre en place certaines procédures et protocoles utilisés au Siège dans les bureaux régionaux et de créer ainsi un réseau de bureaux régionaux ayant des modèles de fonctionnement analogues à ceux du Siège. Les bureaux régionaux d'Accra et du Caire devraient constituer un bon point de départ pour les modèles de fonctionnement sans pôle CSC, car ces deux bureaux fonctionnent sans ce pôle depuis 2008 (la gestion des voyages et des ressources humaines a été centralisée au CSC de Budapest). Les deux missions effectuées à Bangkok et Santiago ont aussi montré que des communications régulières et approfondies entre les bureaux régionaux et le Siège sur les procédures administratives peuvent déboucher sur des synergies et des améliorations durables des processus sans qu'il soit besoin de procéder à de lourds investissements. Il est donc recommandé d'organiser une série de réunions annuelles et de vidéoconférences entre les représentants des différents bureaux régionaux afin d'examiner les flux de travail, les protocoles et les procédures utilisés.

4.2 Structures organisationnelles: CSC mondial, programme régional et unités d'appui

96. Pour réaliser des économies tout en maintenant des niveaux élevés de qualité de service et de satisfaction des utilisateurs, il est essentiel d'améliorer la structure organisationnelle de la fourniture de services et d'accélérer l'établissement d'un Centre des services communs mondial à Budapest afin que celui-ci soit opérationnel en 2012. Concernant la mise en œuvre des unités d'appui au programme régional, il faut souligner que les quatre missions ont confirmé qu'il fallait agir rapidement à ce sujet dans tous les bureaux régionaux. La mise en œuvre pourrait démarrer en 2012-13 et se poursuivre, avec des ajustements, pendant les prochains exercices.

97. Le volume de travail variant considérablement selon les régions⁴, tous les bureaux régionaux ne peuvent pas être dotés d'une structure et d'effectifs analogues et la mise en place des unités d'appui au programme régional devra tenir compte des besoins de chacun. Il convient donc, en la matière, d'appliquer des principes généraux.

98. Ces principes généraux, qui visent à réaliser des économies d'échelle, peuvent être résumés comme suit:

⁴ Ce qui est clairement indiqué par le nombre de pays couverts par chaque bureau régional: 47 pour le Bureau régional pour l'Afrique; 34 pour le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; 33 pour le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes; 26 pour le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale; et 18 pour le Bureau régional pour le Proche-Orient.

- le traitement des opérations devrait être transféré au CSC ;
- les opérations devraient être demandées par les utilisateurs (équipes techniques et opérationnelles, bureaux sans accès aux systèmes, CSC). Le cas échéant, les demandeurs d'opérations devraient être regroupés afin d'utiliser pleinement les ressources disponibles lorsque les cadres sont absents en raison d'une mission de longue durée;
- les postes de fonctionnaires principaux (P-5) devraient être regroupés là où le volume de travail ne justifie pas la multiplication des postes (au Bureau régional pour le Proche-Orient, par exemple, la présence d'un administrateur principal et d'un fonctionnaire principal chargé du programme n'est peut-être pas nécessaire compte tenu du faible volume de travail dans la région et de la taille du bureau). C'est déjà le cas au Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, où il n'existe qu'un poste d'administrateur principal de grade P-4;
- les fonctions administratives devraient être transférées aux unités d'appui au programme régional (par exemple le suivi des activités des agents dans le cadre des fonctions de suivi du réseau des représentants de la FAO);
- les fonctions opérationnelles, lorsqu'elles sont de nature administrative, devraient être transférées aux unités d'appui au programme régional;
- des fonctions analogues devraient être regroupées pour réaliser des économies d'échelle: au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, par exemple, quatre fonctionnaires P-4 assurent le suivi du budget (un fonctionnaire chargé du programme, un fonctionnaire chargé du budget et des finances, un fonctionnaire chargé du réseau des représentants de la FAO et un fonctionnaire chargé de la décentralisation du PCT).

99. De nouvelles responsabilités devraient être confiées aux unités d'appui au programme régional afin de renforcer leur poids stratégique, et le rôle des unités de services des bureaux régionaux devrait évoluer, passant du traitement des transactions à des activités à plus forte valeur ajoutée.

100. Le fonctionnaire principal chargé du programme au Bureau régional aura un rôle de conseil stratégique auprès du Représentant régional et un rôle de contrôle plus actif de l'exécution régionale en assurant, le cas échéant, un suivi plus étroit.

101. Suite à l'analyse détaillée du domaine de la gestion des ressources humaines, il a été recommandé de créer un nouveau rôle dans les bureaux régionaux, celui de partenaire en gestion des ressources, qui figurerait dans le PTB 2012-13. Du fait de l'absence de personnel spécialisé dans la gestion des voyages et des ressources humaines dans les régions, les bureaux régionaux et les Représentants de la FAO se retrouveront sans point de contact direct pour traiter ces questions, qui exigent des compétences locales et directes. Les exemples pratiques du Bureau régional pour l'Afrique et du Bureau régional pour le Proche-Orient montrent que les bureaux régionaux et les représentants de la FAO étaient assez favorables au transfert des activités de traitement au CSC de Budapest (les Représentants de la FAO dans les régions couvertes par le Bureau régional pour l'Afrique et le Bureau régional pour le Proche-Orient ont indiqué une augmentation de niveau de

satisfaction concernant les services de gestion des voyages et des ressources humaines fournis par le CSC de Budapest). Cependant, on doit aussi noter que ces bureaux ont récemment fait état de leurs difficultés à faire face à la demande croissante de services dans les domaines du recrutement, de la planification des ressources humaines, du contrôle de ces questions dans le réseau des Représentants de la FAO, du perfectionnement du personnel et de l'appui à l'évaluation de la performance. Dans ces activités, les échanges interpersonnels, les compétences locales et le facteur linguistique sont importants (il s'agit d'activités de guichet). A long terme, le modèle de fonctionnement administratif global introduit un nouveau rôle dans le bureau régional, celui de partenaire en gestion des ressources humaines, qui a une double fonction, opérationnelle et consultative. Son objectif principal est de fournir des avis et des conseils aux responsables hiérarchiques et aux directeurs exécutifs concernant la planification, l'application et la gestion du capital humain nécessaire pour atteindre les résultats d'activité fixés et assurer le bon fonctionnement des opérations.

102. Le partenaire en gestion des ressources humaines traduit les stratégies liées aux ressources humaines et/ou aux activités, les objectifs opérationnels et les mesures de performance en besoins concernant les programmes et les services de gestion des ressources humaines et les investissements dans le capital humain. Il est responsable de l'exécution efficace et efficiente des programmes et des services de gestion des ressources humaines et participe à l'élaboration des stratégies globales dans ce domaine. Il contrôle en permanence la dimension humaine des activités en tenant compte des conditions locales, ainsi que les résultats et l'incidence des services, projets et programmes fournis, à l'aune des procédures convenues. Il appuiera la délégation de pouvoirs supplémentaires et l'application des nouvelles réformes importantes visant les ressources humaines prévues dans le Plan d'action immédiate (comme le nouveau cadre des compétences). En introduisant le rôle de partenaire en gestion des ressources humaines, la FAO suivra l'exemple d'autres organismes qui déploient des partenaires détachés tels que la Banque mondiale et l'UNICEF. Ce rôle contribue également au changement en proposant l'élaboration des nouvelles stratégies qui pourraient être nécessaires pour atteindre les objectifs de l'Organisation. D'autres renseignements plus détaillés concernant la proposition relative aux partenaires en gestion des ressources humaines sont disponibles sur demande.

103. Des rôles analogues pourraient être prévus dans les domaines des opérations, du budget, des finances et des achats, toujours selon la taille du bureau et en regroupant des fonctions pour réaliser des économies d'échelle lorsque cela est possible et approprié.

104. La mise en place de la fonction de partenaire en gestion des ressources humaines dans chaque bureau régional pourrait être planifiée en même temps que le regroupement du CSC décrit dans la section 3.4 précédente. Cela exigerait de réaffecter aux bureaux régionaux les économies réalisées grâce au regroupement des pôles du CSC, afin de créer le poste de partenaire en gestion des ressources humaines, qui serait au départ un poste P-3 (le grade pourrait être réévalué après quelques années d'activité). Le coût standard de quatre postes P-3, un pour chaque bureau régional (Santiago, Bangkok, Accra et Le Caire) serait à peu près égal aux économies réalisées grâce au regroupement des pôles du CSC. Tout en étant

neutre du point de vue budgétaire, la réorganisation améliorerait vraiment la qualité, l'efficacité et l'efficacité des services administratifs fournis.

105. Une liste de recommandations plus détaillées et de résultats spécifiques des missions effectuées dans le bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes sont disponibles sur demande.

4.3 Autres possibilités d'amélioration

106. Outre les résultats et recommandations figurant dans le présent rapport, l'examen a mis en évidence d'autres possibilités d'améliorations qui pourraient être étudiées pendant une évaluation plus approfondie des modèles de fonctionnement actuels des bureaux régionaux, notamment les suivantes:

- Un examen opérationnel du Bureau régional pour l'Afrique et du Bureau régional pour le Proche-Orient : un tel examen approfondi permettrait de comparer l'efficacité des modèles de fonctionnement actuels et fournirait des données supplémentaires pour l'élaboration et la mise en œuvre du nouveau modèle de fonctionnement administratif global⁵. Les missions effectuées à Accra en octobre 2010 et au Caire en janvier 2011 ont confirmé que les résultats et recommandations du présent rapport sont applicables à tous les bureaux régionaux.
- Lettres d'accord: une évaluation de la viabilité du transfert à Budapest de l'appui à la formulation des lettres d'accord dans les régions, du traitement des bons de commandes et des paiements associés. Cet appui est déjà fourni aux départements du siège par le CSC de Budapest.
- Pièces justificatives: le transfert potentiel du traitement des pièces justificatives des régions à Budapest, d'autant que ce traitement est déjà effectué par le CSC de Budapest pour les départements du Siège.
- Sécurité sociale: un examen approfondi de ces fonctions devra être effectué afin d'identifier comment elles pourraient être adaptées au nouveau modèle de fonctionnement administratif global et affectées par celui-ci.
- Nouveau système de comptabilité de terrain aux normes IPSAS: dans le contexte de ce nouveau projet, les futurs besoins de ressources devront être évalués et ensuite adaptés aux nouveaux besoins des bureaux décentralisés.
- Traitement des factures: la centralisation complète (conforme aux meilleures pratiques) à Budapest du traitement des factures et de la gestion des fournisseurs devrait être étudiée. Budapest fournit déjà ces services aux départements du siège.
- Gestion par exception: envisager l'introduction de la gestion par exception pour les transactions à grand volume comme la prolongation des contrats de durée déterminée, pour lesquelles seules les exceptions, c'est-à-dire la non-confirmation, pourraient être traitées au cas par cas, tandis que la plus grosse partie, aboutissant à

⁵ Une mission a été effectuée au Bureau régional pour l'Afrique en octobre 2010, et une mission a eu lieu au Bureau régional pour le Proche-Orient en janvier 2011, dans le but de valider les résultats et les recommandations du présent rapport.

une prolongation, pourrait être automatisée. Une présentation plus détaillée des principes de la gestion par exception est disponible sur demande.

- Transfert potentiel d'autres activités administratives dans le cadre du nouveau modèle de fonctionnement administratif global : le nouveau modèle prévoit une distinction claire entre les fonctions de traitement et de guichet. Si les domaines déjà couverts par le CSC (ressources humaines et voyages) ont déjà été beaucoup analysés et optimisés, il n'en va pas de même pour d'autres domaines administratifs pour lesquels une analyse des ressources et des processus est recommandée afin d'identifier d'autres améliorations possibles. Une étude de la viabilité du transfert d'un certain nombre d'activités administratives (par exemple les finances) pourrait ainsi être réalisée. La Figure 18 ci-dessous illustre les activités qui pourraient bénéficier d'une normalisation plus poussée et générer des économies d'échelle si elles devaient être délocalisées. Par ailleurs, le concept de partenaire en gestion des ressources humaines pourrait être élargi à d'autres fonctions administratives. Un fonctionnaire chargé des finances dans les bureaux régionaux pourrait, en particulier, être responsable des activités de guichet concernant les finances et les achats (avec l'aide d'un nombre restreint d'agents des services généraux), tandis que les procédures de traitement seraient transférées. Il doit être noté qu'une évaluation préliminaire des activités de traitement des opérations associées aux achats dans les bureaux régionaux semble suggérer que toutes les fonctions liées aux achats devraient être assimilées à des activités de guichet compte tenu de la nature locale et du faible volume des opérations concernées.



Figure 18 : liste complète des services qui pourraient être délocalisés

REGROUPEMENT au CSC de Budapest	CSC DE BUDAPEST			
TRAITEMENT (à transférer au CSC de Budapest)	FINANCES Traitement des factures ; Pré-paiements ; Traitement des paiements ; Fonctions de comptabilité courante.	VOYAGES Réunion des fonds et approbation des paiements pour les voyages autorisés ; Autorisation d'achat des billets et remboursement ; Demandes de remboursement des frais de voyage.	RESSOURCES HUMAINES Nomination des candidats et reconduction des contrats ; Assistance aux ressources humaines hors personnel ; États des congés ; Approbations (autorisations de voyages, remboursement des frais de voyage et notifications administratives) ; Recrutement et rengagement de surnuméraires (consultants, accords de service personnels) ; Reconduction de procédures ; Services d'appui aux ressources humaines hors personnel.	
GUICHET (à conserver dans la structure des bureaux de pays)	Planification et suivi du budget ; Fourniture de conseils à haut niveau ; Lettres d'accord ; Politique.	Protocole ; Liaison avec les agences de voyages ; Traitement des visas.	Assistance au personnel ; Gestion de la performance ; Renforcement des capacités ; Examens médicaux ; Conseil en matière juridique et conseil en politiques ; Examens linguistiques ; Perfectionnement du personnel ; Recrutement.	
REGROUPEMENT (dans une nouvelle unité spécialisée du bureau régional)	UNITÉ DE COORDINATION DES SERVICES ET DU PROGRAMME RÉGIONAL			