

**EXCELLENCE EN MATIÈRE DE COÛT:
PROPOSITIONS RELATIVES À LA MISE EN PLACE
D'UN CENTRE DE SERVICES AU PAM**



Document d'information établi par la Directrice exécutive

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

Table des matières

Table des matières.....	2
1.1 Objet du document	4
1.2 En quoi consiste le travail que mène le PAM dans la recherche de l'excellence en matière de coût?	5
1.2.a Analyse des coûts d'appui globaux	5
1.2.b Examen de la faisabilité d'un centre de services	7
1.3 Quelles sont les meilleures pratiques pour ce qui est de créer un centre de services?	9
1.3.a Rapport du CCI sur la délocalisation au sein des organismes des Nations Unies	9
1.3.b Autre expérience d'organismes des Nations Unies en matière de délocalisation de centres de services.....	10
1.3.c Expérience du PAM en matière de délocalisation de services.....	12
1.3.d Expérience du PAM dans le domaine du changement organisationnel en général	13
1.3.e Principaux éléments des meilleures pratiques en usage	14
1.4 Comment le PAM a-t-il élaboré des propositions conformes aux meilleures pratiques en usage?	16
1.4.a Une démarche bien structurée pour réaliser l'étude de faisabilité.....	16
1.4.b Établir un dispositif de gouvernance du projet et des processus décisionnels clairement définis prévoyant la participation des principales parties concernées, comme il convient.....	17
1.4.c Éventualité d'une collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et possibilités d'externalisation.....	18
1.5 Quelles sont les fonctions et les tâches susceptibles d'être transférées dans un centre de services?	18
1.5.a Analyse à l'échelle institutionnelle (étude de champ de haut niveau).....	18
1.5.b Analyse détaillée des tâches (étude de champ approfondie)	19
1.5.c Divisions, fonctions et tâches retenues par l'étude de champ	21
1.5.d Examen des modalités de fonctionnement.....	22
1.6 Quels sont les délais prévus pour la mise en œuvre du projet?	22

1.7	Comment l'étude de viabilité a-t-elle été élaborée et mise à jour?	23
1.7.a	Étude de viabilité – modèle de financement	24
1.7.b	Étude de viabilité: déterminer et gérer les risques en amont	25
1.7.c	Étude de viabilité: analyse de sites	26
1.7.d	Étude de viabilité: coûts et avantages non financiers et autres possibilités de recentrer davantage l'activité sur la mission du PAM	26
1.8	À combien se monte l'estimation des coûts et des économies?	27
1.8.a	Estimation des économies	27
1.8.b	Estimation de l'investissement/des coûts.....	27
1.8.c	Point mort	27
1.9	Observations finales	28
	Annexe 1: Analyse de site.....	29
	a) Meilleures pratiques	29
	b) Principaux facteurs pris en considération.....	30
	c) Processus de sélection	30
	d) Étape 1: Exclusion de certains pays de l'analyse détaillée	30
	e) Étape 2: Classement des pays retenus à l'issue de l'étape 1 au regard de différents critères	31
	Annexe 2 – Analyse détaillée des risques	33

1.1 *Objet du document*

1. Le présent document vise à donner au Conseil d'un document de référence sur les travaux entrepris à ce jour concernant la recherche de l'excellence en matière de coût. Il fournit aussi d'autres informations demandées au cours de la consultation informelle.
2. Le document répond également aux questions suivantes:
 - ***En quoi consiste le travail que mène le PAM dans la recherche de l'excellence en matière de coût?*** Il s'agit des deux principaux volets du travail du PAM dans la recherche de l'excellence en matière de coût.
 - ***Quelles sont les meilleures pratiques pour ce qui est de créer un centre de services?*** Sont évoquées les meilleures pratiques en la matière répertoriées par le Corps commun d'inspection (CCI) lors de son examen des centres de services d'organismes des Nations Unies; les informations disponibles sur l'utilisation de centres de services par d'autres entités des Nations Unies; et le recours par le PAM lui-même de services délocalisés.
 - ***Comment le PAM a-t-il formulé des propositions conformes aux meilleures pratiques?*** L'approche suivie par le Secrétariat pour élaborer des propositions solides concernant un centre de services conforme aux meilleures pratiques est décrite ici.
 - ***Quelles fonctions et tâches pourraient être transférées vers un centre de services?*** Comment le PAM s'est employé à déterminer quelles fonctions et tâches pourraient être transférées et le champ à cette heure.
 - ***Quel est le calendrier d'exécution du projet?*** Il s'agit des plans en vigueur pour ce qui est de la mise en place d'un centre de services.
 - ***Comment l'étude de viabilité a-t-elle été élaborée et mise à jour?*** Est décrite ici l'étude de viabilité effectuée pour déterminer si un centre de services permet d'optimiser les ressources, y compris: les hypothèses sur lesquelles l'étude est fondée; la manière dont les risques ont été recensés, évalués et gérés; l'analyse de site; et les coûts et avantages non financiers.
 - ***D'après les estimations, quels sont les coûts à prévoir et les économies envisagées?*** Il s'agit des toutes dernières estimations concernant les coûts et les économies.
3. Le document comprend deux annexes qui donnent de plus amples renseignements sur les points suivants:
 - **La méthode élaborée pour trouver le meilleur emplacement pour un centre de services.** Est expliquée en détail la méthode utilisée pour veiller à ce que la sélection du site devant accueillir un centre de services réponde au souci d'utilisation optimale des ressources du PAM (Annexe 1).
 - **L'évaluation détaillée des risques utilisée pour gérer les principaux risques** auxquels il faudra faire face durant le projet, les mesures d'atténuation correspondantes mises en place et la manière dont ces coûts sont pris en compte dans l'étude de viabilité/le modèle financier (Annexe 2).

1.2 En quoi consiste le travail que mène le PAM dans la recherche de l'excellence en matière de coût?

4. Le PAM doit impérativement montrer à ses donateurs qu'il utilise ses ressources au mieux, d'autant plus qu'il est intégralement financé par des contributions volontaires. Au fil de l'année écoulée, la Directrice exécutive a chargé l'organisation de trouver des moyens de parvenir à l'excellence dans le domaine des coûts.
5. L'excellence en matière de coût signifie rechercher par quels moyens concrets le PAM peut changer sa façon de travailler afin de faire des économies qui pourront être réaffectées à ses activités de base visant à éliminer la faim. Le PAM doit saisir toutes les occasions de renforcer sa façon de travailler en réduisant ses coûts. Cela signifie que l'excellence en matière de coût doit être axée sur les deux principaux postes des frais généraux du PAM – les coûts salariaux et les autres coûts.
6. Pour l'heure, le travail consacré à l'excellence en matière de coût a porté sur les deux grands domaines d'activités suivants:
 - **L'analyse des coûts d'appui globaux.** Un examen complet et détaillé des coûts d'appui globaux autres que salariaux (c'est-à-dire les voyages, les installations, les services collectifs, etc.) a été lancé afin de parvenir à déterminer comment optimiser l'utilisation des ressources pour ce qui est de ces frais généraux.
 - **Examen de la faisabilité d'un centre de services.** Une étude de faisabilité a été entreprise pour étudier et chiffrer les options envisageables s'agissant de créer un centre de services afin de faire des économies au niveau des coûts salariaux et de générer d'autres gains d'efficience.
7. Le présent document porte essentiellement sur l'analyse de faisabilité menée par le PAM en rapport avec la création d'un centre de services, mais il importe de souligner qu'il ne s'agit là que d'une partie de l'approche en deux volets adoptée par le PAM à l'égard de l'excellence en matière de coût.

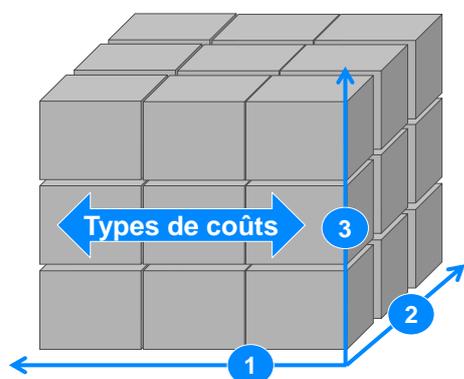
1.2.a Analyse des coûts d'appui globaux

8. Dans le cadre de l'initiative relative à la recherche de l'excellence en matière de coût, plusieurs domaines ont été recensés dans lesquels le PAM pourrait travailler de manière plus efficace et/ou plus économique, ce qui lui permettrait de rediriger des ressources vers des activités qui sont plus directement liées aux besoins des personnes auxquelles nous venons en aide.
9. L'équipe chargée de la recherche de l'excellence en matière de coût a examiné les principaux facteurs influant sur les coûts directs et indirects du PAM afin de voir si des économies pourraient être réalisées sans pour autant réduire la qualité des services. L'accent est mis sur la manière d'utiliser au mieux les ressources pour chaque type de biens et de services.
10. Les différents types de coûts d'appui du PAM ont été classés et évalués en fonction de trois dimensions – financement, période et lieu. Il s'agit de la première cartographie complète des coûts d'appui du PAM réalisée de cette manière (figure 1).

Figure 1: Cartographie détaillée des coûts d'appui globaux du PAM

Les coûts d'appui globaux du PAM ont été évalués en fonction de trois dimensions: source de financement, période et lieu considérés

La structure cubique reprend tous les types de coûts pertinents, selon trois dimensions



Observations

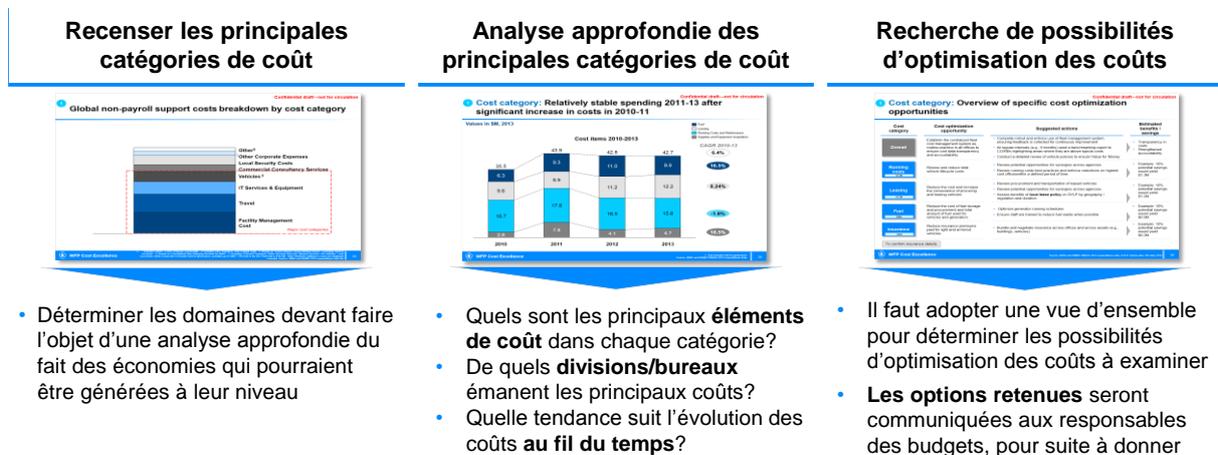
- 1 **Financement:** répartition des coûts selon la source de financement
 - AAP
 - Fonds d'affectation spéciale
 - Comptes spéciaux
- 2 **Période:** répartition des coûts selon la période considérée
 - Exercices financiers 2012 à 2014
- 3 **Lieu:** répartition des coûts selon le lieu considéré
 - Siège/terrain

Les catégories de coût ont été analysées selon qu'il s'agissait de dépenses autres que les coûts salariaux et de coûts salariaux de haut niveau

11. En 2014, les dépenses du PAM au titre des coûts d'appui non salariaux directs et indirects se sont élevées à 389 millions de dollars É.-U., toutes sources de financement confondues (projets, budget administratif et d'appui aux programmes, fonds d'affectation spéciale, etc.). Certains des grands postes de dépenses ont trait à la gestion des installations, aux voyages officiels, aux services et au matériel informatique, ainsi qu'aux services de consultants à caractère commercial.
12. En étroite collaboration avec des administrateurs et des spécialistes, l'équipe chargée de l'initiative Excellence en matière de coût a procédé à une analyse rigoureuse de chacune des grandes catégories de coûts autres que les coûts salariaux évoquées ci-dessus (voir la figure 2). Diverses possibilités d'économies ont ainsi pu être recensées, qui seront mises en œuvre en 2016 et 2017.

Figure 2: Les trois grands axes de l'approche suivie par le PAM pour analyser les coûts d'appui globaux

Approche suivie pour déterminer comment optimiser les coûts d'appui globaux



- Déterminer les domaines devant faire l'objet d'une analyse approfondie du fait des économies qui pourraient être générées à leur niveau
 - Quels sont les principaux **éléments de coût** dans chaque catégorie?
 - De quels **divisions/bureaux** émanent les principaux coûts?
 - Quelle tendance suit l'évolution des coûts **au fil du temps**?
 - Il faut adopter une vue d'ensemble pour déterminer les possibilités d'optimisation des coûts à examiner
 - **Les options retenues** seront communiquées aux responsables des budgets, pour suite à donner
13. Si l'impact des mesures envisagées devrait se manifester principalement au niveau des coûts liés aux projets, le PAM prévoit cependant que des économies d'un montant de 2,5 à 3 millions de dollars devraient pouvoir être obtenues au niveau du budget AAP d'ici à 2017. Cela représente entre 4 et 5 pour cent du montant total des dépenses AAP effectuées dans ces domaines en 2014 (51,5 millions de dollars).

1.2.b Examen de la faisabilité d'un centre de services

14. Les centres de services sont utilisés depuis plus de 30 ans par de nombreuses organisations pour contribuer à un ou plusieurs objectifs:
- accroître la qualité et l'efficacité des activités d'appui grâce à une gestion cohérente et axée sur les besoins des utilisateurs;
 - réaliser des économies d'échelle en regroupant des activités communes sur un seul site;
 - recentrer la mission du personnel travaillant en première ligne en le dispensant des activités susceptibles de le détourner des objectifs opérationnels;
 - réduire au minimum le coût des activités de caractère général, comme le traitement des données, l'assistance aux utilisateurs et l'appui opérationnel, en les transférant vers un site où les coûts sont moindres.
15. S'il est souvent plus facile de mesurer et de justifier le passage à un centre de services en termes de coût, il ne faut cependant pas omettre les avantages pouvant être tirés sur le plan de la qualité et de l'efficacité des activités d'appui, même s'ils sont plus difficiles à chiffrer.
16. Globalement, cela fait plus de 30 ans que le secteur privé fait appel à des centres de services délocalisés. Le Boston Consulting Group (BCG) a initialement appuyé l'étude de faisabilité du PAM, notamment en fournissant des données sur quatre grandes entreprises ayant procédé à une délocalisation de grande ampleur et

obtenu d'importantes réductions des coûts (figure 3). Ces délocalisations avaient une particularité déterminante, à savoir qu'elles visaient aussi à obtenir d'importants avantages non financiers:

- accroissement de la satisfaction des utilisateurs grâce à l'amélioration de la qualité des services;
- optimisation de la gestion de la demande grâce à l'accentuation de la clarté des processus;
- renforcement de la normalisation et de l'harmonisation des meilleures pratiques;
- séparation des services de direction et d'administration afin que les unités opérationnelles locales puissent se consacrer à la génération de nouvelles activités (création de valeur);
- réduction de la complexité des processus opératoires.

Figure 3: Exemples de centres de service mis en place dans le secteur privé

À compter des années 1980, nombre d'entreprises privées se sont dotées de centres de services à des fins d'économies et d'efficience

				
Siège	Cincinnati (États-Unis)	Düsseldorf (Allemagne)	Copenhague (Danemark)	Palo Alto (États-Unis)
Centre(s) de services	• Manille (Philippines)	• Bratislava (Slovaquie) • Manille (Philippines) • Mexico (Mexique) • Bangalore (Inde)	• Manille (Philippines) • Mumbai, Pune, Chennai (Inde) • Chengdu (Chine)	• Bucarest (Roumanie) • Cyberjaya (Malaisie)
Fonctions délocalisées	• Finances • Ress. hum. (RH) • Informatique • Achats • Installations	• Finances • RH • Informatique • Achats + contrôle • Appui administratif	• Services commerciaux • Finances • Opérations • Ventes • Appui	• Comptabilité • Informatique • Achats • Service clients • RH
Avantages non financiers	• Amélioration de la satisfaction des clients • Optimisation de la gestion de la demande grâce à la clarté de la structure du processus	• Normalisation, harmonisation, transfert de meilleures pratiques • Séparation des services de direction et d'administration accent mis sur la création de valeur	• Réduction de la complexité • Amélioration de l'expérience des clients • Synchronisation avec la croissance du marché	• Regroupement régional avant regroupement mondial et délocalisation subséquente
Montant estimé des économies	• Coûts réduits d'environ 30% (par an)	<i>Économies substantielles sur les dépenses annuelles (chiffres exacts non communiqués)</i>		• ~ 50 millions de dollars par an
Nb de personnes délocalisées	• > 3 500	• > 2 000	• > 2 500 aux Philippines • > 8 000 en Inde	• 3 869 en Roumanie • 4 000 en Malaisie

17. Les organisations des secteurs public comme privé reconnaissent que la création de centres de services, à l'image de tous les grands projets de changement, s'accompagne de risques qui doivent être gérés, parmi lesquels:

- possible perturbation de la prestation des services pendant la phase de transition;
- augmentation à court terme de la charge de travail générée par les grands changements organisationnels de ce type;
- impact potentiel sur le moral du personnel dû à l'incertitude concernant leur avenir professionnel;

- sous-estimation de l'investissement initial nécessaire pour générer des économies à plus long terme et gérer les principaux risques se posant lors de la transition;
 - impossibilité d'obtenir le retour sur investissement attendu de la réalisation des économies prévues.
18. Il est primordial de veiller à ce que le transfert des activités vers un centre de services soit attentivement envisagé, bien planifié et géré de manière dynamique afin de garantir que les avantages escomptés l'emportent sur les risques associés à leur réalisation.

1.3 *Quelles sont les meilleures pratiques pour ce qui est de créer un centre de services?*

19. Le PAM s'est efforcé de recenser les meilleures pratiques en matière d'utilisation de centres de services au sein des Nations Unies à partir des sources suivantes:
- le rapport du CCI sur la délocalisation au sein des organismes des Nations Unies (2009);
 - l'expérience des organismes des Nations Unies depuis la parution du rapport; et
 - la propre expérience du PAM s'agissant d'avoir recours à des centres de services délocalisés.

1.3.a *Rapport du CCI sur la délocalisation au sein des organismes des Nations Unies*

20. Le CII a réalisé en 2009 le seul examen indépendant de la délocalisation au sein du système des Nations Unies. Dans son rapport, il a étudié le transfert de processus opératoires effectué par le HCR, la FAO et l'OMS ainsi que les activités menées par le PAM en lien avec la délocalisation en 2007-2008.
21. Quelques-unes des conclusions et constatations clés formulées dans le rapport sont reprises ci-après:
- "La réussite d'un exercice de délocalisation exige une planification d'ensemble dès le début du projet et durant toutes les phases de celui-ci. Celle-ci devrait porter sur les stratégies de gestion du changement et de communications institutionnelles; les mesures d'évaluation et d'atténuation des risques; une saine structure de gouvernance; le recrutement anticipé de personnel local; la formation et le transfert de connaissances; et un plan de sécurité, de continuité opérationnelle et de reprise après sinistre."
 - "Pour justifier la délocalisation, et aider à comprendre la portée globale d'un projet de délocalisation, l'élaboration d'une étude de faisabilité est une condition préalable indispensable. (...) En élaborant un scénario, les organisations devraient s'efforcer d'adopter une approche globale et d'éviter ainsi le risque de fragmentation résultant de l'établissement de propositions distinctes de délocalisation par les différents départements. Le scénario devrait porter sur toutes les composantes de l'organisation, tant au siège que sur le terrain, ainsi que sur la fourniture de services administratifs et de programmes de fond."

- “De l’avis des Inspecteurs, par la portée et la profondeur de l’analyse, l’étude du PAM avait un caractère exhaustif et détaillé et pourrait constituer un modèle utile pour l’élaboration de scénarios de délocalisation à l’avenir.” Les critères utilisés alors par le PAM pour sélectionner un site de délocalisation étaient présentés en détail par les inspecteurs dans le rapport comme constituant un modèle à suivre.
- “Lors de la délocalisation, la gestion des ressources humaines est particulièrement délicate, tant pour l’organisation, qui risque fort de perdre des fonctionnaires expérimentés, que pour les membres du personnel qui doivent faire face à des changements inopportuns et à la menace de perdre leur emploi. Des mesures appropriées devraient être prises de manière exemplaire afin d’atténuer les effets de la délocalisation sur le personnel.”
- “En vue de parvenir à une efficacité maximum, les organismes devraient, avant de recourir à la délocalisation, examiner toutes les possibilités de coopération interinstitutions, notamment le transfert d’activités vers des centres de services existants et la création de centres de services interinstitutions”.

1.3.b Autre expérience d'organismes des Nations Unies en matière de délocalisation de centres de services

22. Quatre organismes des Nations Unies ont établi des centres de services sur des sites moins coûteux. Le PAM s'est donc efforcé de tirer les leçons de leur expérience en la matière. La figure 4 ci-après fait apparaître les types de fonctions délocalisées.

Figure 4: Expérience du système des Nations Unies en matière d'établissement de centres de services

Plusieurs organismes des Nations Unies ont établi des centres de services sur des sites moins coûteux

				
Siège	Rome (Italie)	Genève (Suisse)	Genève (Suisse)	New York (États-Unis)
Centre(s) de services	Budapest (Hongrie) plus Bangkok (Thaïlande) & Santiago (Chili) comme plateformes	Budapest	Kuala Lumpur (Malaisie)	À compter de 2015 Budapest
Fonctions délocalisées	<ul style="list-style-type: none"> • Finances • RH • Achats ordinaires • Services d'appui • Voyages 	<ul style="list-style-type: none"> • Finances • Centre mondial d'apprentissage • RH • Support informatique • Paie • Gestion des approvisionnements 	<ul style="list-style-type: none"> • RH • Paie • Achats • Gestion et paiement des fournisseurs • Voyages 	<ul style="list-style-type: none"> • Finances • RH • Informatique • Gestion des données de référence
Taille (approx.)	~150	~350	~175	Entre 300 et 400 personnes selon les estimations

23. À la faveur de l'étude de documents clés et de discussions avec d'autres organismes des Nations Unies, le PAM s'est attaché à répertorier les meilleures pratiques correspondant à cinq questions ayant trait à la meilleure façon de mettre en place un centre de services délocalisés. Les résultats sont présentés dans le tableau 1 ci-après.

Tableau 1: Principaux enseignements tirés de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies	
Question clé	Meilleures pratiques répertoriées
Quelles fonctions et tâches délocaliser?	<ul style="list-style-type: none"> • Les fonctions et les tâches qui ne sont pas dépendantes du site et peuvent être exécutées au Siège ou sur le terrain. • Les fonctions et les tâches qui peuvent être objectivement évaluées pour déterminer la qualité et/ou les coûts du service. • Les fonctions et les tâches qui pourraient être exécutées de manière plus efficiente si elles étaient mises en œuvre à l'échelle.
Comment mesurer la performance?	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une analyse coûts/avantages rigoureuse à l'appui de la prise de décisions, portant notamment sur les périodes d'amortissement et l'impact sur les perspectives de carrière au Siège et dans un centre de services. • Inclure des mécanismes de suivi et d'établissement de rapports périodiques sur la base d'indicateurs de performance clés afin de garantir l'obtention d'économies, la qualité constante des services, et l'exécution en temps voulu.
Quels types de structure organisationnelle et de dispositifs de gouvernance prévoir?	<ul style="list-style-type: none"> • Établir une structure de gouvernance claire à la fois pour le projet et pour un centre de services, conformément aux besoins opérationnels. • Examiner les possibilités d'externalisation et d'internalisation à des organismes des Nations Unies et leurs centres de services afin de créer des synergies. • Il n'existe pas de modèle opératoire unique ou préférable. La pratique optimale consiste à établir un modèle opératoire répondant le mieux possible aux besoins opérationnels du PAM.
Quelle est la meilleure façon d'assurer la transition et de gérer le changement?	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une approche par étapes pour le processus de transition (tirer des enseignements des phases initiales de la mise en œuvre). • Transférer des unités entières lorsque cela est possible en adoptant une approche consistant à les transférer telles quelles, pour assurer une transition sans heurt. • Apporter un soutien énergique à la gestion du changement tout au long du processus. • Communiquer régulièrement avec toutes les parties prenantes. • Définir et évaluer les risques liés à l'exécution et mettre en place les principales mesures d'atténuation prévues dans le cadre de la gestion des risques. • Organiser la formation approfondie du personnel en faisant appel à des spécialistes des tâches avant le transfert, y compris "l'apprentissage par l'observation" du personnel expérimenté au profit des nouveaux collaborateurs.
Comment choisir un site?	<ul style="list-style-type: none"> • Le fuseau horaire ainsi que l'accessibilité sont des paramètres clés dont il faut tenir compte en plus des coûts de personnel et des capacités. • Il faut se mettre rapidement en contact avec le ou les gouvernements hôtes potentiels. • Il convient de se mettre clairement d'accord avec le gouvernement hôte en ce qui concerne les privilèges et immunités.

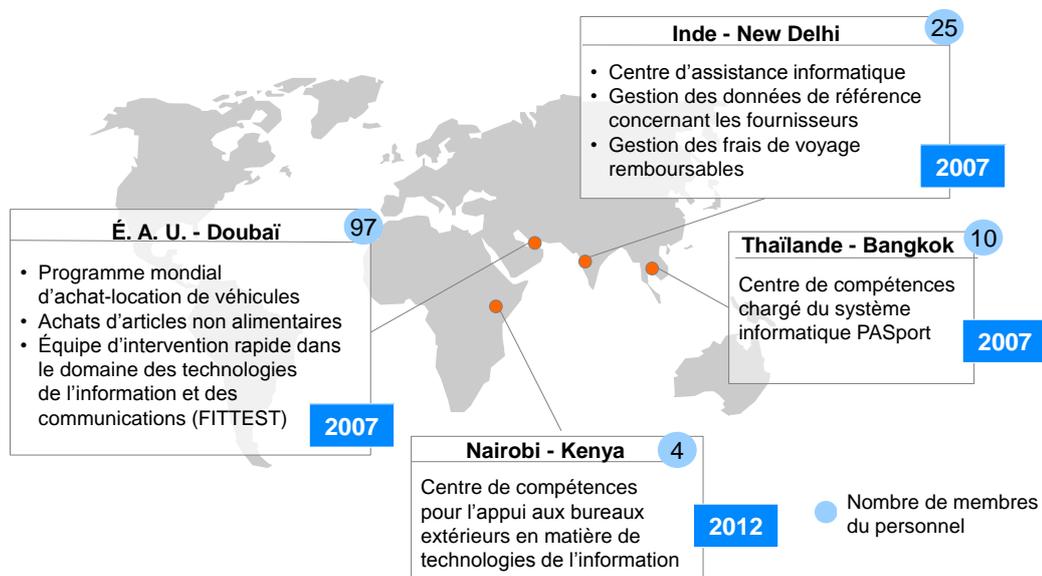
1.3.c Expérience du PAM en matière de délocalisation de services

24. Les centres de services délocalisés ne sont pas une nouveauté pour le PAM. En 2015, les services ci-après sont délocalisés (figure 5):

- **Inde – New Delhi.** Établi en 2007; regroupe les services chargés de l'assistance informatique, de la gestion des données de référence concernant les fournisseurs et de la gestion des frais de voyage remboursables (25 collaborateurs).
- **Thaïlande – Bangkok.** Établi en 2007; héberge le Centre de compétence chargé du système informatique PASport, à qui il revient d'élaborer et d'appuyer le système de paie des bureaux de pays (PASport) (10 collaborateurs).
- **Émirats arabes unis – Doubaï.** Établi en 2007; héberge le Programme mondial d'achat-location de véhicules et l'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST) (97 collaborateurs).
- **Nairobi – Kenya.** Établi en 2012; héberge le Centre de compétences pour l'appui aux bureaux extérieurs en matière de technologies de l'information (4 collaborateurs).

Figure 5: Centres de services du PAM

Le PAM dispose d'un réseau de centres de services plus petits, s'occupant principalement de l'informatique, des finances, des voyages et des achats



25. L'un des centres de service du PAM (Kenya) est de très petite taille alors qu'un autre (Thaïlande) sera réduit à mesure que le système PASport sera mis en œuvre comme prévu dans les bureaux de pays.

26. Le Centre d'assistance informatique en Inde fournit des services d'assistance informatique d'un bon rapport coût-efficacité au PAM à Rome, et un appui de deuxième ligne aux bureaux de pays. Ce service, qui avait été au départ externalisé et confié au Centre international de calcul (CIC), a été ramené en interne essentiellement pour accroître l'efficacité de l'appui fourni, mais aussi pour générer

une petite économie par rapport au contrat conclu avec le CIC. Les effectifs en Inde ont crû initialement, atteignant 23 collaborateurs, dont un responsable recruté sur le plan national; ils comptent désormais 15 collaborateurs, et la direction est assurée à distance. Le PAM régulièrement la qualité et l'efficacité de l'appui fourni par le centre d'assistance informatique. Compte tenu de l'inflation, les coûts de ce service restent inférieurs aux tarifs acquittés en 2007.

27. Les services délocalisés à Doubaï concernent deux gros programmes:
- **Le Programme mondial d'achat-location de véhicules**, qui est en place depuis 2008. Il avait été lancé en vue de normaliser les procédures suivies par le PAM en matière d'achat, de gestion et de protection de sa flotte de véhicules légers. Ce programme gère aussi le régime d'auto-assurance interne du PAM pour les véhicules légers.
 - **L'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST)**, établie en 1998, se compose de spécialistes de l'informatique, des télécommunications ainsi que des systèmes électriques, qui aident la communauté humanitaire à mettre en place et entretenir des infrastructures informatiques.
28. L'implantation de ces deux services à Doubaï n'avait pas été motivée par le souci de faire des économies (bien que des bureaux aient été mis à disposition gratuitement), mais de tirer parti des facteurs suivants:
- la proximité des "épïcètres" opérationnels en Asie du Sud (par exemple, l'Afghanistan et le Pakistan), au Moyen-Orient et en Afrique;
 - le partage de locaux avec l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies.

1.3.d Expérience du PAM dans le domaine du changement organisationnel en général

29. Il importe de noter que le PAM est culturellement une organisation qui nécessite et connaît tous les ans des changements organisationnels majeurs. Nombre des systèmes de gestion et des contrôles internes du PAM sont d'ailleurs conçus pour faciliter ces changements et gérer les risques qu'ils comportent (par exemple, la politique du PAM relative à la mobilité du personnel et les processus de réaffectation correspondants).
30. Le concept d'utilisation des services les plus efficaces et économiques fait clairement partie des responsabilités du Directeur exécutif, comme stipulé à l'article VII.7 du Statut du PAM.

"Le Directeur exécutif maintient le coût de la gestion et de l'administration du PAM au minimum compatible avec l'efficacité et les principes de gestion responsable, et fait usage des services les plus efficaces offrant le meilleur rapport qualité-coût, y compris sur le terrain."

31. La nécessité d'examiner en permanence l'équilibre et le rapport coût-efficacité des services d'appui au Siège et sur le terrain se manifeste clairement dans la façon dont le PAM a évolué:
- Pendant les 25 premières années de son existence, la majorité des services d'appui du PAM étaient fournis par la FAO (finances, états de paie et audit interne, par exemple). Le PAM continue de faire largement appel aux services communs des Nations Unies lorsqu'il est avantageux de le faire (par exemple, dans le domaine de la sécurité et pour ce qui est du traitement des données informatiques, externalisé au CIC à Genève).
 - Entre 1998 et 2001, le PAM a décentralisé une grande partie de ses activités d'appui en créant six bureaux régionaux.
 - En 2007, lorsqu'il a dû faire face à d'importants déficits de financement, le PAM a regroupé deux de ses bureaux régionaux et délocalisé des services en Inde (assistance informatique) et à Doubaï (achats d'articles non alimentaires et achat-location de véhicules).
 - En 2012, dans le cadre de la stratégie d'adaptation de sa structure à sa mission, le PAM a déterminé qu'il fallait recentrer l'attention et les ressources sur les bureaux régionaux et les bureaux de pays. C'est ce principe qui a guidé l'allocation des crédits AAP durant la période 2013-2015.
32. Chaque année, le PAM doit déplacer une importante proportion (20 à 30 pour cent) de ses administrateurs dans le cadre du processus de réaffectation annuel. De plus, il doit réagir rapidement pour faire face aux crises majeures. Ainsi, pour appuyer l'intervention d'urgence de niveau 3 menée dans les trois pays les plus touchés par le virus Ebola en 2014, il a augmenté ses effectifs sur le terrain de 147 pour cent sur une période de six mois. Pour compléter les effectifs travaillant dans le pays, il a redéployé du personnel de toutes les catégories dans le monde entier et recruté de nouveaux agents. Sur les 569 collaborateurs supplémentaires présents sur le terrain en décembre 2014, 38 pour cent avaient été redéployés et 62 pour cent avaient été recrutés directement.
33. En raison de la nature de sa culture et de son mode de fonctionnement, et par rapport à d'autres institutions ayant des opérations plus statiques, le PAM serait bien préparé s'il devait entreprendre les changements qu'impliquerait la mise en place d'un centre de services.

1.3.e Principaux éléments des meilleures pratiques en usage

34. Les meilleures pratiques recensées ci-après sont tirées de l'expérience acquise par les organismes des Nations Unies en matière de délocalisation:
- **Élaborer une stratégie/étude détaillée pour la création d'un centre de services.** Le CCI insiste sur la nécessité de prendre des décisions sur la délocalisation qui soient de nature stratégique, fondées sur une étude approfondie de l'envergure de ces activités. Il est important d'examiner avec précision dans quelle mesure l'organisation profite de la création d'un centre de services.

- **Mettre en place des structures clairement définies de gouvernance et de gestion du projet.** L'une des clés de la réussite de cette entreprise est de pouvoir compter sur un dispositif solide de gouvernance et de gestion du projet.
- **Établir une stratégie de communication énergique et cohérente.** Il faut élaborer une stratégie de communication claire pour veiller à ce que les gestionnaires et le personnel soient tenus au courant de l'évolution du projet par des sources autorisées.
- **Procéder à une mise en œuvre graduelle.** Avec un plan d'exécution prévoyant la mise en place graduelle d'un centre de services, l'organisation peut atténuer les risques et tirer des enseignements durant le processus de mise en œuvre.
- **Instaurer des mécanismes de transition efficaces.** L'interruption des services constitue l'un des principaux risques durant la transition. Les organisations doivent donc envisager avec soin la manière de gérer ces risques durant l'étape de transition.
- **Réaliser une étude de viabilité et élaborer un modèle de financement détaillés** faciles à mettre à jour en cas de modification de facteurs clés. Le CCI a déploré que certains organismes des Nations Unies aient procédé à des délocalisations sans avoir au préalable effectué d'étude de viabilité détaillée. Il a cité celle précédemment utilisée par le PAM comme modèle à suivre.
- **Associer les principales parties prenantes, notamment les associations du personnel, sans perdre de temps et pendant tout le déroulement du processus.** Le passage à un centre de services aura un impact direct sur le personnel et pourrait le démotiver. Il est donc impératif pour l'organisation de recenser toutes les parties concernées directement ou indirectement par les changements en vue et de les associer au processus.
- **Gérer rigoureusement le risque** pendant tout le processus. Un bouleversement de cette nature engendre un niveau de risque élevé pour l'organisation qui l'entreprend. Il faut donc bien répertorier ces risques, les évaluer et les gérer tout au long de l'élaboration, de l'étude de faisabilité et de la mise en œuvre du projet.
- **Tenir compte du degré de maturité des progiciels de gestion intégrés.** Certains organismes des Nations Unies se sont heurtés à de graves problèmes pour avoir procédé simultanément au passage à un centre de services et à une mise à niveau importante de leurs progiciels de gestion intégrés. Délocaliser un service majeur en transformant dans le même temps les systèmes sur lesquels il repose multiplie les risques d'échec.
- **Adapter l'approche à la réalité culturelle et opérationnelle du PAM.** Le PAM devrait étudier les approches qui répondent le mieux à ses besoins. Par exemple, délocaliser "telle quelle" une fonction dans son entier avant de prendre des mesures pour la transformer, ou bien transformer la fonction avant de la délocaliser "telle quelle".

- **Déterminer et saisir les possibilités de dégager des avantages qui ne sont pas financiers**, tels qu'une meilleure qualité de l'appui aux opérations. Il est important de noter que dans le secteur privé, les entreprises qui délocalisent sont également à la recherche de profits qui ne sont pas financiers, comme une amélioration de la satisfaction du client grâce à la meilleure qualité du service fourni; et une séparation plus claire entre l'équipe de direction et l'administration pour accroître la concentration de l'unité locale sur les objectifs commerciaux.

1.4 *Comment le PAM a-t-il élaboré des propositions conformes aux meilleures pratiques en usage?*

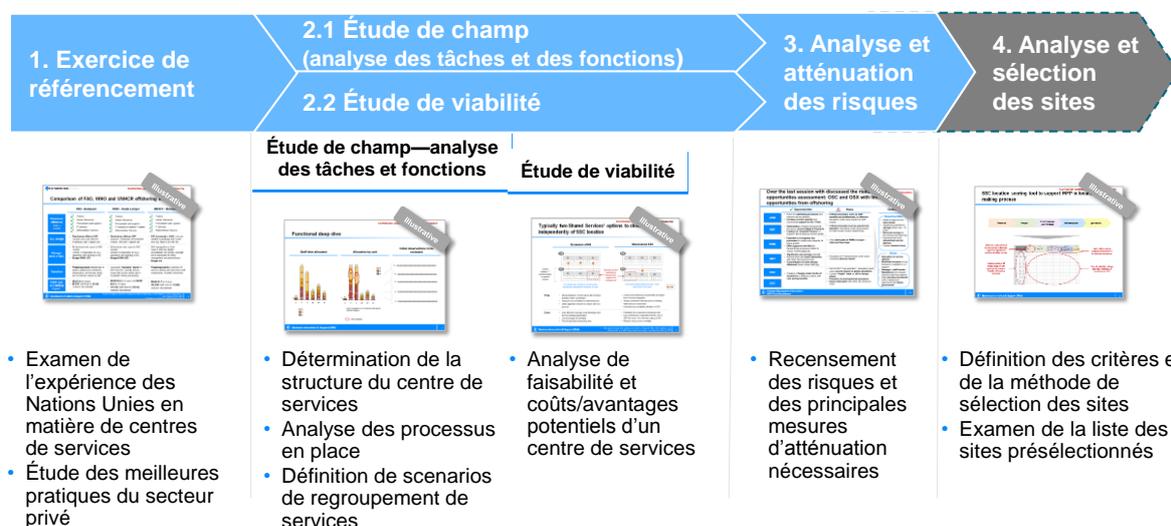
35. Dans l'esprit des objectifs plus vastes de l'initiative Excellence en matière de coût, qui visent à recentrer davantage l'activité sur la mission du PAM, améliorer la qualité des services et générer des économies de coûts, le PAM s'est efforcé d'élaborer des propositions qui soient conformes aux meilleures pratiques en usage. Pour ce faire, il a:
- adopté une démarche bien structurée pour réaliser l'étude de faisabilité, laquelle a débuté par un exercice de référencement des meilleures pratiques;
 - établi un dispositif de gouvernance du projet clairement défini qui rassemble des représentants de toutes les principales parties concernées; et
 - étudié la possibilité d'externaliser seulement après que l'envergure des services à délocaliser a été déterminée.

1.4.a *Une démarche bien structurée pour réaliser l'étude de faisabilité*

36. Les principaux volets de l'étude de faisabilité du PAM sont les suivants:
- un examen des meilleures pratiques en usage dans ce secteur et une analyse de l'expérience des organismes des Nations Unies ayant mis en place des centres de services délocalisés (y compris celle du PAM);
 - un exercice de repérage systématique afin de délimiter le champ des fonctions et des tâches à délocaliser;
 - une étude de viabilité détaillée comprenant une estimation financière des coûts et avantages d'un centre de services, une évaluation systématique des risques encourus et un examen détaillé des sites possibles d'implantation du centre.

Figure 6: Principaux éléments de l'approche du PAM

Une approche en quatre étapes a été suivie pour l'étude de faisabilité concernant un centre de services



37. La démarche suivie par le PAM est conforme aux meilleures pratiques recensées par le CCI:

- les principaux processus de gouvernance et la répartition des responsabilités ont été définis au niveau global et à celui de chacune des tâches;
- les tâches ont été classées en fonction de critères objectifs en tâches transactionnelles et/ou tâches non transférables;
- les principaux risques graves ont été recensés, ainsi que leur degré de probabilité et leur impact, et des mesures ont été proposées et mises en œuvre pour y remédier;
- une stratégie détaillée de communication a été élaborée qui sera utilisée à tous les stades de l'étude de faisabilité;
- un modèle précis d'activité a été établi pour chacune des divisions et unités concernées, comprenant les délais, les risques propres au service, ainsi que les incidences financières.

1.4.b Établir un dispositif de gouvernance du projet et des processus décisionnels clairement définis prévoyant la participation des principales parties concernées, comme il convient

38. En juillet 2014, lors du lancement de l'initiative Excellence en matière de coût, la Directrice exécutive a mis en place des mécanismes bien définis de gouvernance et de reddition de comptes. Les quatre volets qui composent la structure ainsi créée sont les suivants:

- Direction et coordination. La responsabilité du projet appartient au Directeur exécutif adjoint qui le dirige, donne des directives à l'équipe du projet et assure la cohérence avec les autres initiatives de changement.

- Gestion de l'initiative. Le Directeur de la Division de l'innovation et de la gestion du changement est responsable de la gestion des activités de faisabilité et de planification.
 - Prise de décisions. Étant donné la nature institutionnelle et la vaste portée de l'initiative Excellence en matière de coût, la prise de décisions relève de la Directrice exécutive, avec l'appui du Groupe de direction (Directeur exécutif adjoint/Sous-directeurs exécutifs et Chef de cabinet).
 - Consultation. Un Groupe consultatif composé des directeurs en poste au Siège, de représentants des bureaux régionaux et des bureaux de pays et de représentants des associations du personnel a été constitué pour donner des avis et échanger des informations; le groupe reçoit des mises à jour périodiques sur la progression de l'initiative et les membres donnent leurs avis en fonction de leur rôle dans l'organisation.
39. Depuis le lancement de l'initiative, le Groupe de direction et le Groupe consultatif ont tenu chacun 11 réunions portant sur divers aspects du travail; la Directrice exécutive a participé en personne à trois réunions du Groupe consultatif.

1.4.c Éventualité d'une collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et possibilités d'externalisation

40. Le PAM externalise déjà un certain nombre de services d'appui, notamment auprès d'autres organismes des Nations Unies. Ainsi, 60 pour cent des services de la paie du PAM sont confiés au PNUD et le CIC gère une partie importante de l'infrastructure informatique du PAM.
41. Dans sa quête d'amélioration des services, le PAM doit examiner soigneusement s'il ne serait pas plus avantageux que les services concernés par la délocalisation soient externalisés et confiés à d'autres organismes des Nations Unies ou au secteur privé. Le PAM n'a pas pu procéder à cet examen avant d'avoir analysé la possibilité de délocaliser les services.
42. Le PAM passe actuellement en revue toutes les tâches susceptibles d'être confiées à un centre de services pour déterminer si certaines d'entre elles pourraient être externalisées. Les deux principaux critères utilisés sont, premièrement, la mesure dans laquelle il s'agit d'une tâche essentielle qui doit rester sous le contrôle du PAM; et deuxièmement, le niveau de risque opérationnel encouru. L'analyse est en cours et prévoit entre autres des entretiens avec des centres de services des Nations Unies et du secteur privé auxquels ces tâches pourraient être confiées, selon qu'il convient.

1.5 *Quelles sont les fonctions et les tâches susceptibles d'être transférées dans un centre de services?*

1.5.a Analyse à l'échelle institutionnelle (étude de champ de haut niveau)

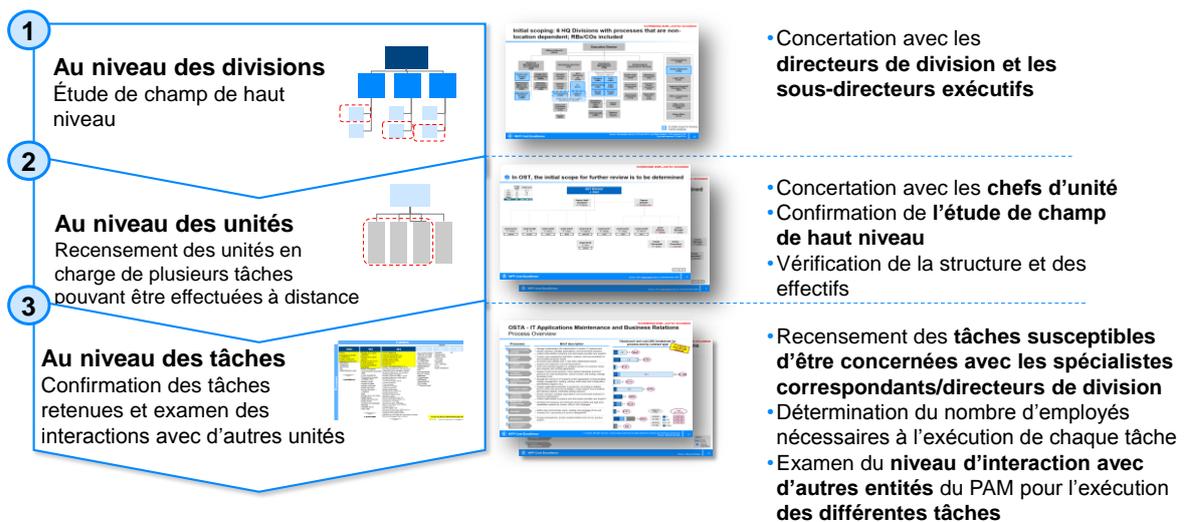
43. Lorsqu'une organisation envisage de créer un centre de services, une pratique optimale consiste à adopter une approche globale et intégrée plutôt qu'une démarche au coup par coup. C'est ce qu'a fait le PAM, en commençant l'analyse de

faisabilité par une étude de champ de toutes les divisions et de toutes les fonctions du PAM visant à recenser les tâches susceptibles d'être effectuées par un centre de services (voir la figure 7). L'étude s'est déroulée comme suit:

- des entretiens ont eu lieu avec tous les Sous-Directeurs exécutifs/Directeur exécutif adjoint/directeurs de division pour mieux comprendre les tâches effectuées par les différentes divisions et unités et recenser les domaines de nature transactionnelle et non tributaires de leur localisation;
- des entretiens supplémentaires ont eu lieu avec les chefs d'unité et les spécialistes des diverses tâches pour bien saisir les caractéristiques de celles-ci au sein de chaque unité (capacités requises, délais de traitement, et principales interactions avec d'autres unités);
- au sein des divisions, les unités et les tâches se prêtant à une analyse plus approfondie ont été recensées et après confirmation du directeur de la division concernée, une série de propositions a été présentée au Groupe de direction pour aval.

Figure 7: Analyse de faisabilité - Étude de champ à l'échelon institutionnel

Champ potentiel circonscrit grâce à une analyse au niveau des divisions, des unités et des tâches



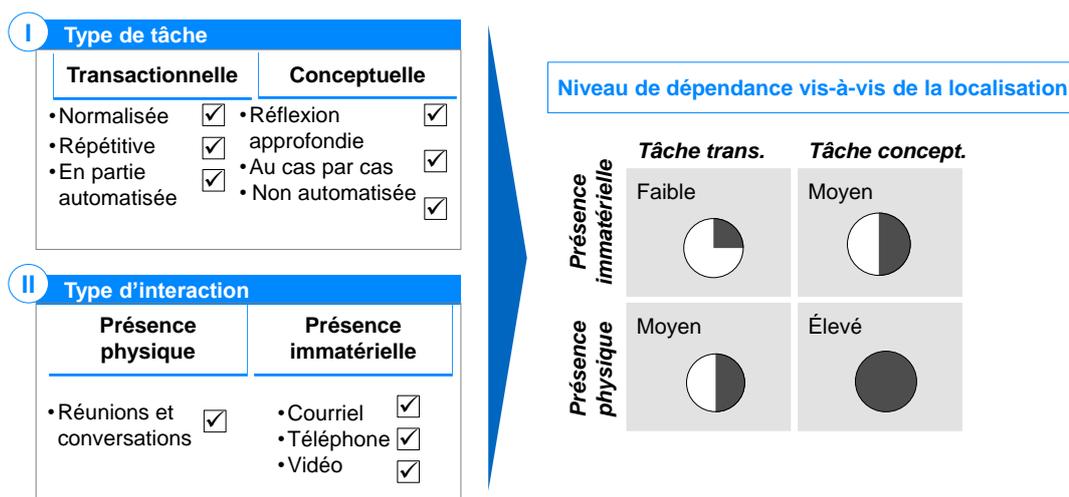
1.5.b Analyse détaillée des tâches (étude de champ approfondie)

44. L'équipe en charge de l'initiative Excellence en matière de coût a travaillé en étroite collaboration avec les spécialistes des diverses tâches afin de documenter tous les processus concernés et de vérifier s'il était possible de les confier à un centre de services. Elle a:
- recensé toutes les tâches retenues par l'étude de champ et évalué la durée d'exécution, par type de contrat (cadre organique, services généraux et consultants);

- mis en évidence les interdépendances avec d'autres unités/tâches au sein du PAM et avec l'extérieur, ainsi que le niveau d'interaction requis;
 - procédé à une évaluation des risques avec chaque unité afin de juger des éventuelles limites ou considérations à prendre en compte s'agissant de la délocalisation.
45. Lorsque l'on examine la possibilité de transférer des tâches, le degré de dépendance vis-à-vis de la localisation est un élément clé à prendre en considération. Deux principaux facteurs influencent les décisions concernant la transférabilité des tâches: la nécessité d'être physiquement présent pour consulter d'autres personnes durant le processus; et le type de tâche concerné (voir la figure 8). De manière générale:
- **Les tâches nécessitant d'être physiquement présent** sont celles dont la réalisation requiert des réunions ou des interactions avec des entités situées en dehors du PAM mais dans un lieu précis (par exemple les représentations permanentes à Rome). Les tâches qui sont pour la plupart effectuées par courrier électronique, téléphone et vidéo (comme les interactions avec les bureaux de pays) sont généralement transférables.
 - **Le type de tâche concerné** peut être déterminé en faisant la part entre: les tâches conceptuelles concernant des questions qui doivent être analysées au cas par cas et qui ne sont généralement pas automatisées; et les tâches transactionnelles, qui sont normalement uniformisées et répétitives, et sont plus ou moins automatisées.

Figure 8: Principaux facteurs influant sur la dépendance vis-à-vis de la localisation

Principaux facteurs influant sur la dépendance vis-à-vis de la localisation



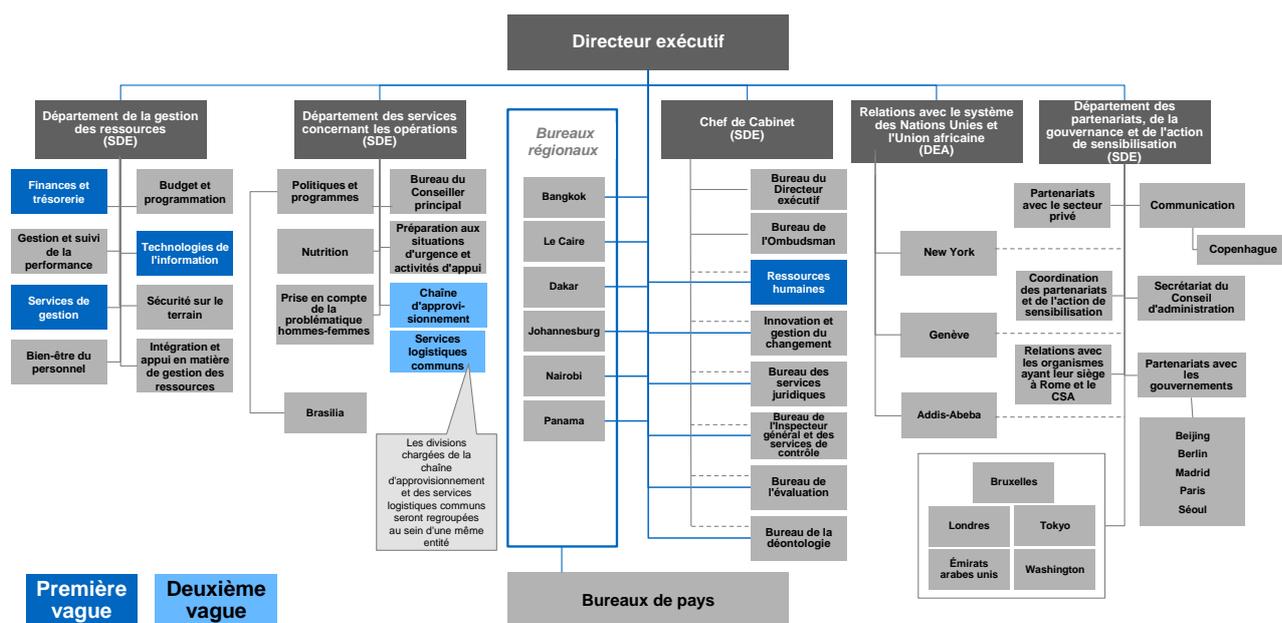
1.5.c Divisions, fonctions et tâches retenues par l'étude de champ

46. Suite à l'examen mené au niveau institutionnel et à l'analyse détaillée des tâches, les fonctions de six divisions au Siège ont été retenues (voir la figure 9). Après avoir envisagé les différentes modalités de fonctionnement indiquées au point 1.5.d ci-dessous, le PAM prévoit de délocaliser en deux "vagues":

- Ressources humaines (première vague)
- Finance et trésorerie (première vague)
- Technologie de l'information (première vague)
- Services de gestion (première vague)
- Services logistiques communs (deuxième vague)
- Chaîne d'approvisionnement (deuxième vague)

Figure 9: Divisions concernées par la création d'un centre de services

Six divisions du PAM sont concernées par la création du centre de services: 4 lors de la première vague et 2 lors de la seconde



47. L'équipe chargée de l'initiative Excellence en matière de coût a analysé avec soin les tâches concernées par la première vague, et en a retenu 134, effectuées par 19 unités des quatre divisions en question. Elles concernent 140 postes (65 du cadre organique et 75 des services généraux) ainsi que des consultants, qui pourraient être transférés dans un centre de services.

48. L'analyse du travail des divisions des services logistiques communs et de la chaîne d'approvisionnement n'est pas encore terminée: en effet, cette dernière est en cours de réorganisation d'une part pour améliorer la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement, comme recommandé lors de l'examen des processus opératoires, et d'autre part pour permettre au PAM d'exploiter l'intégralité des

services logistiques communs qu'il fournit à la communauté d'aide humanitaire et d'autres intervenants. Comme l'hypothèse de travail est de transférer l'ensemble de l'activité de ces divisions dans un centre de services, les 145 postes (63 du cadre organique et 82 des services généraux) pourraient figurer dans la deuxième vague.

1.5.d Examen des modalités de fonctionnement

49. Le transfert d'un certain nombre de tâches dans un centre de services offre une occasion unique d'envisager s'il est possible de les optimiser ou de les regrouper, d'une manière ou d'une autre.
50. Certaines tâches du domaine des ressources humaines et des finances pourraient être optimisées, indépendamment de la création ou non d'un centre de services.
51. Le PAM a donc adapté sa démarche en fonction des tâches. Par exemple, la chaîne d'approvisionnement est réorganisée avant son transfert prévu dans un centre de services. D'autres tâches seront optimisées une fois transférées.
52. La décision de créer un centre de services permet par ailleurs d'analyser si, parmi les activités transactionnelles réalisées par les bureaux de pays, il en est qui leur posent des difficultés majeures et les détournent des objectifs de leur mission. Il faut envisager la question de savoir si un centre de services pourrait présenter des avantages pour les bureaux de terrain du PAM en libérant le personnel des tâches de traitement des transactions.
53. En travaillant en collaboration étroite avec le personnel des bureaux de pays, l'équipe de l'Excellence en matière de coût a pu déterminer que le traitement et la gestion des factures constituaient une tâche importante susceptible d'être regroupée. Cette idée a été extrêmement bien accueillie par le personnel de terrain. Un directeur de pays a fait observer que "***ce serait un grand progrès. Même s'il n'y avait pas d'incidence sur les coûts [pas d'économies dues au regroupement], je serais quand même satisfait. Cela libérerait du temps pour faire autre chose et faciliterait la tâche sur le terrain.***" Et un administrateur régional des finances a remarqué: "***C'est une super-idée qui va libérer des capacités. Les factures prennent un temps précieux qui pourrait être consacré à d'autres activités. Je suis content qu'on se penche sur cette question.***"
54. Compte tenu du volume de transactions des dix plus grands bureaux de pays, l'équipe de l'Excellence en matière de coût a calculé qu'un regroupement du traitement et de la gestion des factures pourrait libérer chaque semaine 2 à 3 000 heures de travail dans les bureaux concernés. Le traitement centralisé des factures permettrait aussi d'améliorer la capacité de réaction du PAM en facilitant l'intensification des activités en cas d'urgence. Le PAM continuera d'étudier cette possibilité, entre autres pour recentrer l'activité des bureaux de terrain sur la mission du PAM.

1.6 Quels sont les délais prévus pour la mise en œuvre du projet?

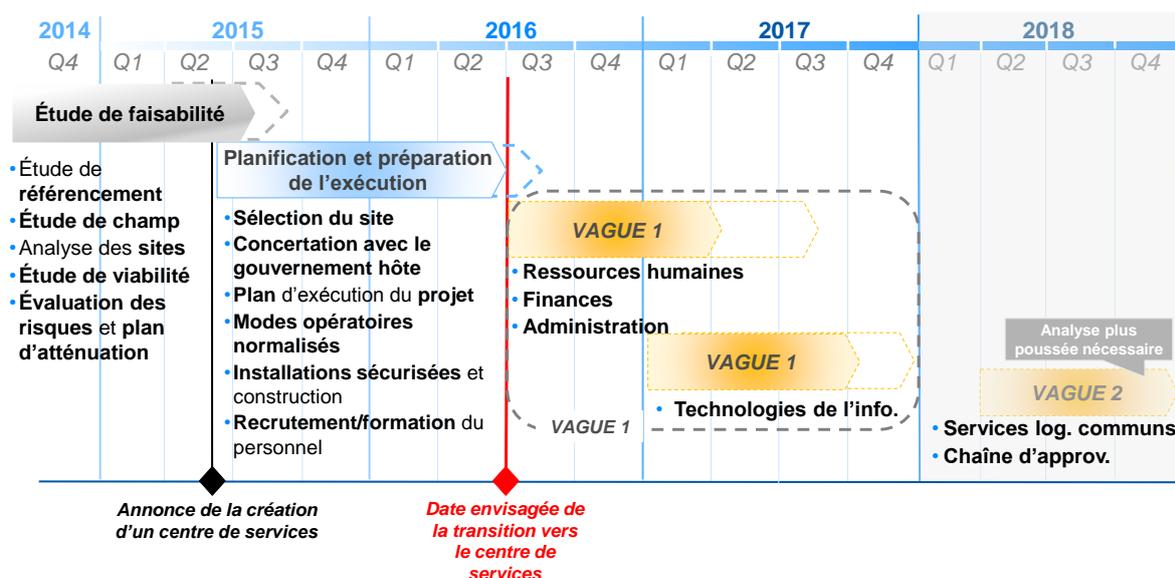
55. Conformément aux meilleures pratiques en usage, la transition vers un centre de services se fera graduellement. Cette décision a été prise pour:

- réduire les risques de dysfonctionnement dus à un transfert de toutes les fonctions au même moment;
- ménager du temps pour la mise en œuvre du nouveau Système d'appui à la gestion logistique (LESS), qui constitue un élément clé du progiciel de gestion intégré et a un impact notable sur la chaîne d'approvisionnement, et pour permettre d'achever le processus de réorganisation de cette fonction et de stabiliser les aspects tributaires d'autres domaines fonctionnels, notamment le budget et la programmation;
- permettre au PAM de tirer les leçons des erreurs commises durant les premières phases de mise en œuvre.

56. La première phase de la mise en œuvre devrait commencer au troisième trimestre de 2016. Il est actuellement prévu de transférer le personnel concerné par la première vague en deux étapes, le transfert du personnel chargé des technologies de l'information débutant environ six mois après celui des autres divisions (voir la figure 10).

Figure 10: Calendrier de mise en œuvre

La transition vers un centre de services se ferait progressivement, la première vague devant démarrer au troisième trimestre 2016



1.7 Comment l'étude de viabilité a-t-elle été élaborée et mise à jour?

57. Dans son rapport de 2009, le CCI reconnaît que l'étude de viabilité réalisée par le PAM en 2007 peut être considérée comme un modèle. Le PAM s'est donc efforcé de reproduire la même démarche en 2015, en prenant conseil à titre gracieux auprès des mêmes consultants (BCG) durant les travaux de faisabilité. L'étude comprend quatre éléments distincts quoique interdépendants:

- un modèle de financement interactif, qui cherche à déterminer et à saisir, sur la base d'estimations, toutes les économies et les coûts inhérents au transfert vers un centre de services;

- une évaluation détaillée des risques potentiels ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'une série de mesures visant à y remédier;
- un processus structuré pour déterminer quel serait le site le plus approprié pour établir un centre de services répondant aux besoins du PAM;
- la détermination des coûts et avantages non financiers et autres possibilités de mettre davantage l'accent sur la mission de l'organisation.

1.7.a Étude de viabilité – modèle de financement

58. Le modèle de financement utilisé pour calculer les coûts et les économies est le suivant:

Les économies réalisées grâce au transfert dans un nouveau site (total des économies réalisées sur les traitements du personnel du cadre organique et des services généraux et économies éventuelles sur les coûts opérationnels)

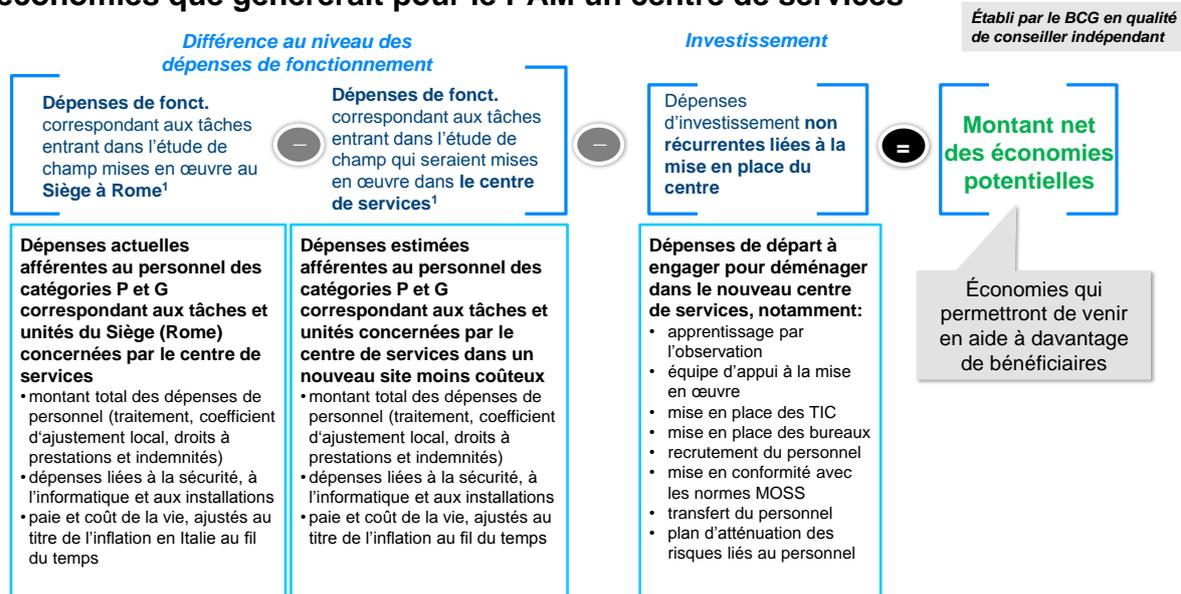
Moins

L'investissement initial nécessaire pour effectuer le transfert (à savoir les indemnités de départ, les frais de réinstallation, les affectations temporaires de personnel dans d'autres divisions, les frais de voyage, les coûts afférents aux technologies de l'information, et l'installation de bureaux).

59. L'investissement du PAM sera rentable lorsque les économies réalisées dépasseront les montants investis. Le point mort correspond à la période de temps qu'il aura fallu pour recouvrer l'investissement de départ.
60. Le PAM a suivi les meilleures pratiques en élaborant (avec l'aide du BCG) un modèle de financement détaillé et interactif qui lui permette: a) de mettre à jour le modèle en cas de modification des variables de première importance (par exemple le niveau des salaires et des taux de changes); b) d'effectuer une analyse de sensibilité pour déterminer l'impact des hypothèses de modification de ces variables; et c) examiner les coûts et avantages du transfert dans différents sites.
61. Les coûts d'investissement sont directement liés à l'évaluation détaillée des risques (voir l'annexe 2); en effet, il faut assurer qu'il y ait suffisamment de ressources pour financer les mesures destinées à remédier aux risques les plus importants.
62. La souplesse du modèle a été d'une extrême utilité pour mesurer l'impact de la diminution de la valeur de l'euro par rapport à d'autres devises. Par exemple, entre août 2014 et juillet 2015, la valeur de l'euro est passée de 1,36 à 1,12 dollar, réduisant ainsi le montant des dépenses de personnel à Rome et, partant, les économies susceptibles d'être réalisées avec la délocalisation. Le Groupe de direction continuera de prendre ses décisions en fonction des estimations de coûts et d'économies les plus récentes établies grâce au modèle de financement.

Figure 11: Principaux éléments pris en compte dans le modèle d'étude de viabilité financière

Une étude de viabilité financière rigoureuse a été menée pour estimer les économies que générerait pour le PAM un centre de services



1.7.b Étude de viabilité: déterminer et gérer les risques en amont

63. L'une des meilleures pratiques en usage consiste à mettre en place des procédures de gestion des risques qui seront efficaces durant tout le processus, depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre.
64. L'annexe 2 présente l'évaluation détaillée utilisée pour gérer les risques encourus lors d'un changement radical de cette nature. Les risques recensés et évalués par le PAM peuvent être répartis en six grandes catégories:
 - risques inhérents au personnel (par exemple, impact sur son moral);
 - risques de dysfonctionnement des services (par exemple, impossibilité de faire face aux besoins opérationnels, moindre qualité des services);
 - risques financiers (par exemple, date de franchissement du seuil de rentabilité repoussée);
 - risques politiques (par exemple, absence de consensus au sein du Conseil d'administration sur l'investissement requis pour un centre de services);
 - risques de gestion du changement (par exemple, un centre de services qui n'ouvre pas à la date fixée);
 - risques d'atteinte à l'image (par exemple, réaction négative des médias)
65. L'annexe 2 indique également comment le coût des mesures d'atténuation importantes a été pris en compte dans le modèle de financement et dans le calcul de l'investissement à consentir pour assurer le succès de la transition.

1.7.c Étude de viabilité: analyse de sites

66. L'expérience d'autres organisations montre qu'il est parfois difficile de fermer ou de transférer un centre de services une fois que celui-ci a été implanté dans un pays donné. Il est donc particulièrement important de ne pas se tromper lorsque l'on choisit un tel site.
67. Les principaux critères de sélection retenus pour évaluer (en trois phases) les sites possibles d'implantation d'un centre de services délocalisé figurent à l'annexe 1.
68. Il convient de souligner que les critères de sélection et le système de classement décrits à l'annexe 1 ont été établis pour aider la Directrice exécutive à décider en dernier ressort du site de délocalisation le plus approprié. Ils ont pour but d'informer et non de se substituer à l'exercice du jugement de la Directrice exécutive quant au choix du site le plus approprié pour l'implantation d'un centre de services permettant une utilisation optimale des ressources.
69. La troisième et dernière étape du processus de sélection prévoit des entretiens avec les gouvernements que le Secrétariat aura retenus comme présentant le plus fort potentiel pour accueillir un centre de services. Toutefois, d'autres États membres de l'Organisation des Nations Unies peuvent aussi faire part de leur intérêt s'ils souhaitent accueillir un site.

1.7.d Étude de viabilité: coûts et avantages non financiers et autres possibilités de recentrer davantage l'activité sur la mission du PAM

70. Certains coûts associés au transfert dans un centre de services, par exemple ceux liés aux risques de dysfonctionnement ou de diminution de la qualité des services, pourraient ne pas être pris en compte dans le modèle de financement. Le PAM s'est donc efforcé de déterminer ces coûts non financiers et de les minimiser dans le cadre d'une gestion active des risques du projet.
71. Parallèlement, la création d'un centre de services engendre des possibilités ou des avantages non financiers qui ne sont pas pris en considération dans le modèle de financement. Il est donc important que ces perspectives soient recensées systématiquement (tout comme les risques) et examinées par le PAM. On peut citer:
 - la perspective d'une plus grande cohérence/uniformité des services et d'une meilleure utilisation des technologies les plus récentes;
 - la possibilité de réorganiser les tâches de manière à dégager des capacités de croissance et/ou améliorer la qualité des services;
 - la possibilité de faire appel au centre de services pour traiter des transactions actuellement effectuées par les bureaux de pays (par exemple le traitement des factures, comme indiqué à la section 1.5.d).
72. Le PAM continuera d'envisager ces perspectives ainsi que d'autres possibilités afin de recentrer davantage l'activité des bureaux de terrain sur la mission qui est la sienne.

1.8 À combien se monte l'estimation des coûts et des économies?

1.8.a Estimation des économies

73. Actuellement, l'étude de viabilité fait apparaître des économies annuelles de l'ordre de 9,5-10,5 millions de dollars, soit 4,5-5 millions de dollars pour chacune des deux vagues.
- Le montant des économies effectivement réalisées dépendra du pays sélectionné pour l'implantation d'un centre de services et des taux de change de l'euro face à la devise locale.
 - Les économies sont calculées sur la base des coûts des salaires (pour le personnel des catégories du cadre organique et des services généraux), une fois déduits les coûts opérationnels (tels que la sécurité, la gestion et l'appui administratif).
 - Tous les éléments de coûts des salaires sont pris en considération (salaire, coefficient d'ajustement local, droits à prestation et avantage sociaux, etc.).
 - Les salaires du personnel des services généraux sont calculés à partir de la valeur en euros des salaires à Rome et de la valeur en devise locale des salaires qui seraient versés par le centre de services. Une dépréciation de la valeur de l'euro par rapport à celle de la devise concernée entraînerait une diminution des économies prévues et inversement si l'euro venait à s'apprécier.

1.8.b Estimation de l'investissement/des coûts

74. Actuellement, l'étude de viabilité prévoit un investissement total de 26,5-30 millions de dollars, soit 14-15,5 millions de dollars pour la première vague et 12,5-14,5 millions de dollars pour la deuxième.
- Les principaux éléments de coûts sont les suivants: indemnités de départ, frais de réinstallation, apprentissage par l'observation, équipe d'appui à la mise en œuvre, voyages, technologies de l'information, espace de travail, sécurité, formation et recrutement.
 - La plupart des coûts étant libellés en dollars, le montant de l'investissement devrait rester relativement stable si les autres hypothèses utilisées dans le modèle ne changent pas. Toutefois, les indemnités de départ du personnel des services généraux étant estimées en euros, le coût total de l'investissement diminuera si l'euro se déprécie par rapport au dollar.
75. Bien qu'il soit possible qu'une partie des coûts de mise en œuvre soit absorbée par le gouvernement hôte sélectionné, le PAM a prévu dans le Plan de gestion pour 2016-2018 un montant de 7 millions de dollars en prévision des coûts susceptibles de ne pas être couverts – notamment les mesures d'atténuation de l'impact sur le personnel, les frais de déménagement et autres coûts de transition pour installer le nouveau centre et le mettre en service – ou bien en cas de frais à payer d'avance.

1.8.c Point mort

76. Le PAM prévoit de recouvrer le coût de son investissement en trois ans.

1.9 Observations finales

77. Le PAM a mis au point le présent document afin de fournir au Conseil d'administration davantage d'information sur le contexte et l'approche suivie par le Secrétariat pour élaborer ses propositions concernant un centre de services délocalisé. Il convient de souligner qu'il s'agit d'un dossier qui n'est pas encore clos et dont nombre de variables et de risques doivent encore être maîtrisés.
78. Bien que le Plan de gestion prévoie une provision devant permettre à la Directrice exécutive de consacrer des ressources à un centre de services, aucun fonds ne sera effectivement investi à moins que l'étude de viabilité et l'évaluation continue des risques inhérents à l'établissement d'un centre de services ne justifient un tel investissement, qui constituerait une utilisation optimale des ressources de l'organisation.

Annexe 1: Analyse de site

1. La présente annexe expose dans le détail les principaux critères de sélection pris en compte dans le cadre du processus en trois étapes lancé pour déterminer où établir un centre de services.
2. Les 193 États membres de l'Organisation des Nations Unies ont servi de point de départ à l'analyse.

a) Meilleures pratiques

3. Dans son rapport, le Corps commun d'inspection estimait que les critères utilisés par le PAM en 2007 constituaient un modèle à suivre pour déterminer où délocaliser des services (figure 12).

Figure 12: Pratique optimale selon le Corps commun d'inspection

Tableau 2
Critères d'évaluation des sites envisagés pour une délocalisation

Coûts de personnel	Utilisation des traitements des fonctionnaires des Nations Unies dans les pays pour évaluer approximativement les coûts de personnel Prise en considération dans l'analyse des estimations de croissance des traitements
Main-d'œuvre	Existence d'une main-d'œuvre qualifiée dans le pays Réglementation du marché du travail Compétences linguistiques de la main-d'œuvre
Risques liés au pays	Évaluation des risques liés au pays en fonction notamment de plusieurs indicateurs économiques et politiques <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de s'exprimer et obligation redditionnelle • Stabilité politique • Efficacité gouvernementale • Qualité de la réglementation • État de droit • Lutte contre la corruption
Infrastructures du pays	Existence d'infrastructures <ul style="list-style-type: none"> • Énergie • Communications • Répartition Location de bureaux
Spécificités du PAM	Facteurs propres au PAM affectant le lieu de délocalisation <ul style="list-style-type: none"> • Présence dans le pays • Possibilités de financement

Source: projet de délocalisation du PAM, documentation finale, mars 2007, diapositive 31.

b) Principaux facteurs pris en considération

4. Le PAM a poursuivi et étoffé cette approche en élaborant un modèle qui prend en compte cinq critères de sélection.
 - **Coûts de personnel** – le niveau des coûts de personnel dans le pays concerné est déterminant pour que le PAM puisse faire des économies sur les coûts salariaux.
 - **Main-d'œuvre** – la mesure dans laquelle une main-d'œuvre qualifiée et productive est disponible pour répondre aux besoins du PAM, y compris pour ce qui est des compétences linguistiques.
 - **Risques liés au pays** – il faut que le site du centre de services se trouve dans un pays où le PAM peut fonctionner dans des conditions de sécurité acceptables.
 - **Infrastructures du pays** – la mesure dans laquelle les infrastructures clés, notamment celles ayant trait aux technologies de l'information et des communications et le secteur privé, sont disponibles dans le pays pour répondre aux besoins du PAM.
 - **Facteurs opérationnels (spécificités du PAM)** – les principaux facteurs recensés par la direction du PAM qui devraient être pris en compte, par exemple la bonne connectivité avec Rome, l'existence d'autres centres de services des Nations Unies et l'emplacement actuel des bureaux régionaux.

c) Processus de sélection

5. Le PAM a élaboré un processus de sélection en trois grandes étapes:
 - Étape 1: Répertorier tous les pays à exclure de l'analyse détaillée.
 - Étape 2: Procéder à un premier classement des pays devant faire l'objet d'un examen plus approfondi, en se fondant sur les indicateurs définis pour chacun des critères à évaluer.
 - Étape 3: Pour les 20 pays arrivant en tête de liste à l'issue de l'étape 2, entamer les discussions avec les gouvernements hôtes potentiels en vue de déterminer quels seraient les coûts et les avantages liés aux différents emplacements (par exemple, la volonté de gouvernements hôtes potentiels de fournir des bureaux et des services de bureau gratuitement au PAM).

d) Étape 1: Exclusion de certains pays de l'analyse détaillée

6. Le PAM a décidé d'écarter de son analyse détaillée certains pays, à savoir ceux soumis à des sanctions imposées par l'Organisation des Nations Unies.

e) Étape 2: Classement des pays retenus à l'issue de l'étape 1 au regard de différents critères

7. On trouvera dans le tableau 2 ci-dessous les critères et sous-critères utilisés par le PAM pour établir de manière impartiale un classement des pays à prendre en considération à l'étape 3. La source des données est également indiquée.

Tableau 2. Critères et sous-critères utilisés pour classer les pays en vue d'un examen plus approfondi		
Critères/sous-critères	Indicateurs	Source des données
Coûts de personnel		
<ul style="list-style-type: none"> Administrateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Coût de la main-d'œuvre (Nations Unies) sur le site par rapport à Rome, montant en dollars par an par rapport à Rome, ajusté compte tenu de l'inflation 	<ul style="list-style-type: none"> Grille des traitements de la Commission de la fonction publique internationale et coefficient d'ajustement. Taux d'inflation établis à partir de données du Fonds monétaire international
<ul style="list-style-type: none"> Agents des services généraux 	<ul style="list-style-type: none"> Coût de la main-d'œuvre (Nations Unies) sur le site par rapport à Rome, montant en dollars par an par rapport à Rome, ajusté compte tenu de l'inflation (d'après des données du Fonds monétaire international) 	<ul style="list-style-type: none"> Grille des traitements de la Commission de la fonction publique internationale et coefficient d'ajustement.
<ul style="list-style-type: none"> Taux de change 	<ul style="list-style-type: none"> Monnaie locale/dollar É.-U. 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de change établi par la Trésorerie de l'Organisation des Nations Unies (http://treasury.un.org/)
Main-d'œuvre		
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une main-d'œuvre qualifiée 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de la main-d'œuvre disponible 	<ul style="list-style-type: none"> Classification des environnements économiques réalisée par le service de recherche du magazine The Economist (EIU)
<ul style="list-style-type: none"> Productivité de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'heures de travail par semaine 	<ul style="list-style-type: none"> Données de l'OCDE et d'ILOSTAT
<ul style="list-style-type: none"> Compétences linguistiques 	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise de l'anglais 	<ul style="list-style-type: none"> Indice de maîtrise de l'anglais établi chaque année par Education First (EF)
Risques liés au pays (prière de noter que les pays soumis à des sanctions imposées par l'Organisation des Nations Unies sont automatiquement exclus)		
<ul style="list-style-type: none"> Forte insécurité 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'insécurité selon le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies 	<ul style="list-style-type: none"> Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
Infrastructures		
<ul style="list-style-type: none"> Technologies de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> Connectivité et fiabilité du réseau informatique et des systèmes de communication 	<ul style="list-style-type: none"> Indice d'accès au numérique de l'Union internationale des télécommunications
<ul style="list-style-type: none"> Infrastructure matérielle 	<ul style="list-style-type: none"> Niveaux relatifs de l'infrastructure matérielle 	<ul style="list-style-type: none"> Indice mondial de compétitivité du Forum économique mondial

Tableau 2. Critères et sous-critères utilisés pour classer les pays en vue d'un examen plus approfondi		
Critères/sous-critères	Indicateurs	Source des données
<ul style="list-style-type: none"> Secteur des services 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de disponibilité du secteur des services 	<ul style="list-style-type: none"> Composition du produit intérieur brut par secteur, d'après les données d'EIU
Opérations		
<ul style="list-style-type: none"> Décalage horaire avec Rome 	<ul style="list-style-type: none"> Décalage horaire entre la capitale du pays où se trouve un site et Rome 	<ul style="list-style-type: none"> Indice établi à l'issue d'une analyse menée par l'équipe chargée de l'excellence en matière de coût (la valeur de l'indice varie de 100 à 0 pour les sites ayant de 0 à 12 heures de décalage horaire avec Rome, d'après www.timeanddate.com).
<ul style="list-style-type: none"> Accessibilité depuis Rome 	<ul style="list-style-type: none"> Distance (par la voie aérienne) entre la capitale du pays où se trouve un site et Rome 	<ul style="list-style-type: none"> Indice établi à l'issue d'une analyse menée par l'équipe chargée de l'excellence en matière de coût (la valeur de l'indice varie de 100 à 0 pour les sites se trouvant de 0 à 9 000 kilomètres au maximum de Rome, d'après www.distancefromto.net)

8. Pour prendre en considération tous ces critères, le Groupe de direction déterminera un coefficient de pondération qui permettra de rendre compte de l'importance relative de chaque critère pour le PAM. Les critères ci-dessus et le coefficient de pondération permettront de déterminer quels sont les 20 pays offrant le plus gros potentiel pour accueillir le centre de services; ceux-ci feront l'objet d'un examen plus approfondi lors de l'étape 3 décrite ci-après. Les pays accueillant un bureau régional qui ne figureront pas sur cette liste seront également pris en considération par le PAM dans le cadre de l'étape 3.

f) Étape 3: Dialogue plus poussé avec les gouvernements hôtes potentiels

9. Le PAM entamera sous peu un dialogue avec les gouvernements hôtes potentiels répertoriés lors de la deuxième étape, afin d'examiner d'autres facteurs pertinents pour l'étude de viabilité. Il peut s'agir par exemple de la mesure dans laquelle le pays hôte est disposé à assumer certains coûts afférents à l'établissement d'un centre de services.

g) Actualisation du modèle de fonctionnement compte tenu de l'évolution des critères de sélection initiaux

10. Le PAM a certes présenté son approche ci-dessus sous la forme d'un processus linéaire, mais en réalité, certains des facteurs de sélection indiqués évolueront au fil du temps, ce qui aura une incidence sur l'étude de viabilité. Le PAM a donc élaboré un modèle de financement facile à actualiser, par exemple en cas de fluctuation des taux de change.

Annexe 2 – Analyse détaillée des risques

1. La présente annexe reprend l'analyse détaillée des risques qui a été menée dans le cadre de l'étude de faisabilité.

Risques répertoriés	Cause	Évaluation N1			Réponse au risque	Mesures d'atténuation	Les coûts des mesures d'atténuation sont-ils prévus dans l'étude de viabilité?	
		P	I	G			O/N	Éléments de coût
1. Risques en lien avec le personnel								
1.1 Atteinte au moral du personnel	1.1 Les membres du personnel concernés s'inquiètent de leur sort.	E	M	M	Maîtriser	<p>1.1 Travailler avec la Division des ressources humaines pour élaborer toute une gamme de mesures pouvant comprendre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un transfert au Siège, dans d'autres unités/divisions, pour pourvoir un poste vacant ou occupé jusque-là par du personnel temporaire; • une affectation temporaire sur le site d'une opération d'urgence; • le remplacement du personnel déployé dans des opérations d'urgence; • l'offre d'indemnités de départ volontaire; • l'offre de services d'aide au reclassement; • l'offre de bourses de formation; • l'approbation de congés spéciaux sans traitement pour raisons administratives. 	Oui	1.1 Montant intégral estimé des versements dus à la cessation de service aux agents des services généraux (prière de noter qu'aucun versement de ce type n'est dû aux personnes ayant un contrat de consultant).

Risques répertoriés	Cause	Évaluation N1			Réponse au risque	Mesures d'atténuation	Les coûts des mesures d'atténuation sont-ils prévus dans l'étude de viabilité?	
		P	I	G			O/N	Éléments de coût
	1.2 Le personnel non concerné y voit des signes annonciateurs de changements plus profonds au PAM.	F	M	M	Maîtriser	1.2 a) Communiquer franchement avec l'ensemble du personnel au sujet de l'objet, de la portée et de l'impact des propositions relatives au centre de services. 1.2 b) Élaborer une stratégie de communication détaillée portant sur tous les aspects de la création d'un centre de services.	Oui	Voir 5.1
	1.3 Le personnel estime avoir été traité de manière irrespectueuse.	F	M	F	Maîtriser	Voir 1.2 a) et 1.2 b)		
	1.4 Des perturbations au niveau de processus critiques (prestations et indemnités dues au personnel, paie et paiements) pourraient avoir une incidence sur le moral du personnel.	E	E	E	Maîtriser	Voir 2.2 a) à c)		
	1.5 Les responsables et le personnel manifestent de la réticence.	M	M	M	Maîtriser	1.5 a) Faire participer toutes les principales parties prenantes aux réunions du Groupe consultatif. 1.5 b) Tenir le Groupe consultatif informé de tous les changements importants. 1.5 c) Répondre de manière exhaustive et franche aux observations et préoccupations formulées par le Groupe consultatif au fur et à mesure qu'elles sont exprimées.	Oui	Voir 5.1

Risques répertoriés	Cause	Évaluation N1			Réponse au risque	Mesures d'atténuation	Les coûts des mesures d'atténuation sont-ils prévus dans l'étude de viabilité?	
		P	I	G			O/N	Éléments de coût
						1.5 d) Inciter les supérieurs hiérarchiques à favoriser des échanges supplémentaires au niveau des divisions et des unités.		
2. Risques concernant la prestation de services								
2.1 Le PAM n'est pas en mesure de répondre aux besoins opérationnels.	2.1 La charge de travail s'alourdit dans les divisions clés, ce qui vient s'ajouter au travail nécessaire pour faire face aux nombreuses situations d'urgence de niveau 2 et 3 en cours.	M	M	M	Maîtriser	2.1 Mettre des ressources humaines supplémentaires à la disposition des divisions concernées pour les appuyer pendant la transition, afin que le PAM soit en mesure de poursuivre normalement son travail. Il s'agira notamment de prévoir du renfort pour les spécialistes des tâches participant à la transition.	Oui	2.1 Coût de l'appui supplémentaire à apporter aux unités pendant la phase de transition.
2.2 Des perturbations au niveau de la prestation de services pendant la phase de transition ont une incidence sur des processus critiques (prestations et indemnités dues au personnel, paie et paiements).	2.2 Les connaissances et la main-d'œuvre expérimentée sont perdues. Voir aussi 2.3.	E	E	E	Maîtriser	2.2 a) Mettre en place un système de jumelage afin que les postes concernés soient occupés aussi bien sur le nouveau site qu'à Rome, afin de permettre le transfert des connaissances clés entre le personnel en poste de longue date et celui qui vient d'arriver, de manière à ce que les connaissances ne se perdent pas pendant la phase de transition. Voir aussi 2.3.	Oui	2.2 a) Coût du système de jumelage établi à partir des dépenses de personnel sur les deux lieux de travail.
						2.2 b) Transférer certains administrateurs clés vers le nouveau lieu d'affectation.		2.2 b) Coût intégral de la réaffectation de l'ensemble des administrateurs compris.

Risques répertoriés	Cause	Évaluation N1			Réponse au risque	Mesures d'atténuation	Les coûts des mesures d'atténuation sont-ils prévus dans l'étude de viabilité?	
		P	I	G			O/N	Éléments de coût
2.3 Baisse de la qualité des services fournis.	2.3 Le nouveau personnel n'est pas dûment formé. Voir aussi 2.2.	M	E	E	Maîtriser	2.3 Former le nouveau personnel afin que le transfert des connaissances clés se fasse comme il convient, de sorte que le savoir ne se perde pas pendant la transition. Voir aussi 2.2 b)	Oui	2.3 Estimation du coût de la formation.
3. Risques financiers								
3.1 Les décisions peu judicieuses prises en matière d'investissement ne permettent pas de générer les économies requises.	3.1 Des changements survenus au niveau des hypothèses clés rendent caduque l'étude de viabilité.	M	E	E	Maîtriser	3.1 a) Élaborer une étude de viabilité solide, conformément aux meilleures pratiques. 3.1 b) Assurer le suivi des indicateurs liés aux hypothèses clés et adapter l'étude de viabilité s'ils évoluent. 3.1 c) Soumettre régulièrement l'étude de viabilité à l'examen du Groupe de direction.	Oui	Voir 5.1
3.2 Du retard est pris s'agissant de parvenir au seuil de rentabilité, ou bien le coût de l'investissement n'est jamais recouvré.	3.2 Les économies ne se matérialisent pas aussi rapidement que prévu, ce qui allonge le délai nécessaire pour parvenir au seuil de rentabilité.	F	E	M	Maîtriser	3.2 a) Examiner le modèle de financement et la période d'amortissement pendant que le plan est affiné de manière à établir un niveau de référence précis à partir duquel assurer le suivi des futures économies. 3.2 b) Assurer le suivi des allocations budgétaires au fil des années à venir afin de vérifier si les économies escomptées se concrétisent.	Oui	Voir 5.1
	3.3 Les fluctuations des taux de change entraînent une réduction des économies réalisées.	M	M	M	Accepter	Aucune		

Risques répertoriés	Cause	Évaluation N1			Réponse au risque	Mesures d'atténuation	Les coûts des mesures d'atténuation sont-ils prévus dans l'étude de viabilité?	
		P	I	G			O/N	Éléments de coût
3.4 Les ressources nécessaires font défaut pour financer l'investissement requis.	3.4 Le Conseil d'administration est réticent à approuver l'allocation des ressources nécessaires pour établir le centre de services.	F	E	M	Maîtriser	3.4. a) Intégrer les besoins de financement dans le Plan de gestion pour 2016-2018. 3.4. b) Évoquer les propositions concernant la création d'un centre de services lors des consultations informelles sur le plan de gestion.	Oui	Voir 5.1
4. Risques d'ordre politique								
4.1 Les membres du Conseil d'administration ne parviennent pas à un consensus s'agissant de l'investissement nécessaire pour la création d'un centre de services.	4.2 Le Conseil d'administration n'est pas convaincu des avantages que présenterait un centre de services délocalisé.	F	M	M	Maîtriser	4.1. a) Communiquer au Conseil d'administration des informations supplémentaires sur les facteurs opérationnels allant dans le sens de la délocalisation. 4.1. b) Procéder à une étude de viabilité solide pour étayer la décision prise. 4.1. c) Communiquer en toute transparence des données sur les critères retenus pour le choix du site. 4.1. d) Procéder à une analyse rigoureuse des principaux critères appuyant la décision concernant le site.	Oui	Voir 5.1
5. Risques en termes de gestion du changement								
5.1 Le centre de services n'ouvre pas à temps.	5.1. Du retard est pris au niveau des actions et/ou des approbations clés du projet.	M	M	M	Maîtriser	5.1. a) Élaborer un plan d'exécution détaillé indiquant les principaux jalons et points à vérifier. 5.1. b) Fournir l'appui nécessaire en matière de gestion de projet pour garantir l'efficacité et l'efficacité de la transition.	Oui	Coûts inclus pour permettre à l'équipe chargée de l'initiative relative à l'excellence en matière de coût d'appuyer la mise en place du centre de services et fournir un soutien général en matière de gestion du changement.

Risques répertoriés	Cause	Évaluation N1			Réponse au risque	Mesures d'atténuation	Les coûts des mesures d'atténuation sont-ils prévus dans l'étude de viabilité?	
		P	I	G			O/N	Éléments de coût
5.2 Le centre de services manque de personnel suffisamment qualifié.	5.2 Il est difficile de recruter du personnel adapté.	M	M	M	Maîtriser	5.2. a) Lancer rapidement le processus de recrutement afin de disposer de suffisamment de temps pour pouvoir engager du personnel compétent. Voir aussi 2.2 a)	Oui	Voir 2.3
5.2 Le centre de services n'est pas entièrement connecté au reste du PAM.	5.2 Il y a un manque de connectivité entre le personnel du centre de services et le reste du PAM.	F	E	M	Maîtriser	5.2. Doter le personnel du centre de services de tout le matériel informatique nécessaire et lui apporter l'appui voulu en matière de communication.	Oui	5.2 Coût de la mise en place et de l'installation du matériel et des logiciels informatiques nécessaires sur le site du centre de services.
5.3 Le centre de services n'est pas sécurisé.	5.3 Les nouveaux locaux ne répondent pas aux normes minimales de sécurité opérationnelle.	F	M	F	Maîtriser	5.3. Élaborer des normes minimales de sécurité opérationnelle pour les nouveaux bureaux.	Oui	5.3. Coûts afférant notamment à la mise en conformité des locaux avec les normes minimales de sécurité opérationnelle deux mois avant que les premiers employés commencent à travailler sur le nouveau site.
5.4 Le centre de services est dépourvu d'installations de bureau de base.	5.4 L'environnement de travail est inadéquat.	F	M	F	Maîtriser	5.4. Équiper entièrement les bureaux afin que le travail puisse se faire de manière efficace.	Oui	5.4 Coûts inclus pour l'achat de mobilier de bureau, etc.
6. Risque concernant la réputation								
6.1 Atteinte à la réputation	6.1 Des informations sont divulguées officieusement aux médias.	F	M	F	Maîtriser	6.1 Préparer des réunions d'information avec les médias.	Oui	Voir 5.1
Notes								
1. L'évaluation des risques porte sur la probabilité (P), l'impact (I) et l'évaluation globale (G) d'un risque considéré comme étant Élevé (E), Moyen (M) ou Faible (F).								
2. Les quatre catégories de réponse aux risques utilisées par le PAM sont les suivantes: Accepter, Maîtriser, Éviter et Transférer.								