



Conseil du développement industriel

Trente-sixième session

Vienne, 23-26 juin 2009

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Programme et budgets 2010-2011

Soldes inutilisés des crédits ouverts

Proposition révisée du Directeur général

Conformément au paragraphe d) de la conclusion 2009/3, le présent document soumet aux États Membres une proposition révisée d'utilisation du montant restant des soldes inutilisés des crédits ouverts.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Résumé analytique	3
II. Investissement dans la gestion du changement.	4
A. Introduction	4
B. La marche à suivre	6
C. Stratégie de gestion du changement.	7
D. Résultats attendus	8
E. Feuille de route	9
F. Plan de financement	10
III. Investissement dans les programmes de coopération technique prioritaires	11
A. Premier fonds d'affectation spéciale: amélioration de la sécurité alimentaire par la promotion de l'agro-industrie.	12

Pour des raisons d'économie, le présent document a été tiré à un nombre limité d'exemplaires. Les représentants sont priés de bien vouloir apporter leur propre exemplaire aux réunions.



1.	Problématique	13
2.	Initiative de l'ONUDI	14
3.	Produit	14
4.	Activités	14
5.	Résultats attendus	15
B.	Deuxième fonds d'affectation spéciale: énergies renouvelables pour les activités productives	15
1.	Problématique	16
2.	L'initiative de l'ONUDI	17
3.	Produit	17
4.	Activités	18
5.	Résultats attendus	18
C.	Administration et aspects financiers des deux fonds d'affectation spéciale	19
IV.	Mesures à prendre par le Conseil	19
 Annexes		
I.	Plates-formes et systèmes informatiques actuels, analyse des lacunes et état souhaité	20
II.	Infrastructure informatique	24

I. Résumé analytique

1. À la vingt-cinquième session du Comité des programmes et des budgets, le Secrétariat a présenté une proposition visant à suspendre temporairement l'application des articles pertinents du Règlement financier de l'ONUDI afin de conserver les soldes inutilisés des crédits ouverts dus aux États Membres en 2010. Cette proposition, qui figure dans le document IDB.36/12-PBC.25/12, prévoyait que ces ressources, chiffrées à 16,8 millions d'euros au 31 mars 2009, soient reversées aux États Membres puis employées pour des investissements ponctuels dans deux domaines importants, la gestion du changement et l'élaboration et l'exécution d'activités prioritaires spécifiques de coopération technique. Après mûre réflexion, le Comité des programmes et des budgets a décidé qu'une partie des soldes inutilisés, d'un montant de 6,8 millions d'euros, soit reversée aux États Membres conformément aux articles pertinents du Règlement financier de l'ONUDI et que le Secrétariat fournisse aux États Membres un projet révisé de reversement ou d'utilisation du montant restant des soldes inutilisés¹ (Conclusion 2009/3). Le présent document décrit la proposition révisée du Directeur général.

2. En formulant cette proposition révisée, le Directeur général a surtout été guidé par la nécessité de s'assurer que l'ONUDI demeure à même de s'acquitter de son mandat et de tenir ses engagements vis-à-vis des États Membres dans un contexte économique mondial en évolution rapide. Il faut noter que plusieurs grands organismes de financement des programmes de l'ONUDI, dont le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et la Commission européenne, fixent de nouvelles exigences, larges et complexes, auxquelles tous leurs partenaires doivent se conformer à bref délai. Le Secrétariat a donc examiné soigneusement les défis auxquels l'Organisation pourrait être confrontée les années à venir, et les mesures proactives qu'elle va devoir prendre pour y répondre et les surmonter. En particulier, il a conclu à la nécessité urgente d'investir de manière importante dans certains domaines prioritaires afin de s'assurer le bénéfice des fonds des principaux donateurs et de pouvoir préserver sa capacité de fournir, dans un avenir prévisible, un appui efficace à ses États Membres dans leurs efforts de développement.

3. Le Secrétariat pense après mûre réflexion que les investissements évoqués ci-dessus doivent être faits sans tarder. Vu leur nature ponctuelle, les fonds requis à cet effet devraient normalement être demandés sous la forme d'un budget additionnel. Mais, sachant que l'évolution récente de l'économie internationale a rendu difficile la mobilisation de fonds additionnels, le Secrétariat a estimé que l'option la plus appropriée pour financer ces investissements était de suspendre temporairement l'application des articles pertinents du Règlement financier afin de conserver les soldes inutilisés.

4. Comme indiqué dans la proposition initiale soumise dans le document IDB.36/12-PBC.25/12, le Secrétariat continue de voir dans le processus de gestion du changement l'investissement le plus important que l'Organisation aura à consentir. Son adoption renforcera considérablement ses capacités de relever les défis attendus. Toutefois, pour être efficace, sa mise en œuvre nécessitera un certain nombre d'ajustements des pratiques et modes de fonctionnement de l'Organisation,

¹ Les chiffres à jour du montant restant des soldes inutilisés des crédits ouverts seront fournis dans un document de séance.

ainsi que l'acquisition et l'installation d'un progiciel approprié de gestion intégré. Une étude complète des besoins de l'ONUDI dans ce domaine et une réévaluation minutieuse des coûts d'installation et de mise en service de tels systèmes ont amené le Secrétariat à conclure que, pour mettre en œuvre un programme efficace de gestion du changement, il faut au minimum 8 millions d'euros. La proposition qui fait l'objet du présent document prévoit donc un investissement de cette ampleur pour le programme.

5. Le Secrétariat estime en outre qu'un montant additionnel devrait être prélevé des soldes inutilisés pour lancer des programmes de l'ONUDI pouvant répondre efficacement à la crise alimentaire et à la crise de l'énergie. Ce montant, qui comprend les 2 millions restants des ressources disponibles au 31 mars 2009 ainsi que tous autres montants recouverts des soldes inutilisés à fin 2009, sera consacré à l'élaboration rapide de grands programmes visant à résoudre ces problèmes cruciaux, qui pourraient également être financés par d'autres sources. L'ONUDI devrait ainsi pouvoir apporter une contribution efficace aux efforts que déploient les États Membres dans ces domaines critiques.

6. À travers le présent document, le Secrétariat réitère sa demande de suspension temporaire de l'application des articles pertinents du Règlement financier de l'ONUDI afin de pouvoir conserver le montant restant des soldes inutilisés devant être reversé en 2010. Comme indiqué ci-dessus, les fonds ainsi mis à disposition seront consacrés à des investissements ponctuels dans la gestion du changement, pour éviter d'avoir à recourir à un budget additionnel, et dans des programmes prioritaires de coopération technique. Une explication plus détaillée de l'emploi proposé de ces fonds est donnée ci-après pour faciliter l'examen par les États Membres de la proposition.

II. Investissement dans la gestion du changement

A. Introduction

7. Ces dernières années, le mandat de l'ONUDI – qui repose sur l'objectif de promotion du développement industriel en vue de la réduction de la pauvreté, la mondialisation inclusive et la sauvegarde de l'environnement – a pris une place plus importante dans le programme mondial pour le développement. L'Organisation est désormais reconnue comme un prestataire spécialisé, efficace et très utile de services cruciaux de développement visant à relever les défis interdépendants de réduction de la pauvreté grâce à des activités productives, de promotion de l'intégration des pays en développement au commerce mondial, de sauvegarde de l'environnement dans l'industrie et d'un meilleur accès à l'énergie en vue du développement.

8. Dans ce contexte, la demande des services de l'ONUDI a crû rapidement et le volume des fonds disponibles pour l'exécution d'activités futures a atteint un chiffre record de plus de 310 millions de dollars. En outre, le nombre de programmes de coopération technique pouvant être financés à différentes étapes de leur mise en œuvre est tel que les niveaux d'exécution annuels pourront augmenter et atteindre facilement 250 millions de dollars dans une perspective à moyen terme, c'est-à-dire dans quatre à six ans. Toutefois, les donateurs gouvernementaux (y compris la

Commission européenne) et les fonds spéciaux (comme le FEM, le Protocole de Montréal et les fonds d'affectation spéciale multidonateurs) fixent actuellement de nouvelles exigences, plus rigoureuses et complexes concernant les modalités d'exécution des projets qu'ils financent. D'importantes modifications s'imposent donc dans les processus de gestion et systèmes comptables de l'ONUDI afin qu'elle puisse se conformer à ces nouvelles modalités. Il faut rappeler à cet égard que les fonds spéciaux représentent plus de la moitié de l'ensemble des fonds mobilisés par l'ONUDI pour ces projets et programmes.

9. Le FEM et la Commission européenne en particulier changent la manière dont ils coopèrent avec les organismes du système des Nations Unies. Plutôt que de mettre l'accent sur les processus et les contrôles de projets spécifiques, ces institutions introduisent une nouvelle approche qui envisage les organisations dans leur ensemble et examine leurs processus internes pour déterminer celles avec qui il est possible d'établir des relations à long terme. Récemment, le FEM a analysé, en collaboration avec ses organisations partenaires, les exigences respectives de ces dernières afin de s'assurer qu'elles seront toutes conformes à sa série de "normes fiduciaires" dans un délai raisonnable. Ces normes relèvent de 11 domaines différents couvrant le cycle d'un projet, ainsi que de questions comme le système comptable et les mécanismes de vérification interne et externe. De même, la Commission européenne travaille avec ses partenaires sur les procédures dites "des quatre piliers" devant garantir l'application de normes communes de comptabilité, d'audit, de contrôle interne et de passation de marchés.

10. Cette approche novatrice exige des ajustements considérables de la part de toutes les organisations, dont l'ONUDI, non seulement dans l'ensemble de leurs mécanismes opérationnels et modalités de gestion de projets et programmes, mais aussi dans les systèmes informatiques d'appui, qui doivent être pleinement compatibles avec les nouveaux processus. L'ONUDI doit en outre satisfaire aux nouvelles exigences résultant des efforts qu'elle déploie pour intégrer l'approche de la gestion axée sur les résultats dans tous ses systèmes, ainsi qu'à l'exigence de faire participer pleinement les fonctionnaires de ses bureaux extérieurs à diverses opérations, de sorte qu'ils puissent jouer un rôle direct dans l'exécution décentralisée des services. C'est là un aspect essentiel de l'intégration plus étroite des opérations au niveau des pays requise dans le cadre de l'initiative "Unis dans l'action", et d'une pleine participation aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs. L'Organisation devra en revanche introduire des changements majeurs dans ses modalités d'intervention, notamment déterminer et redéfinir les rôles, les fonctions et la responsabilité des fonctionnaires contribuant à l'exécution des prestations; déléguer plus de pouvoir aux fonctionnaires sur le terrain pour toute la durée du cycle d'un programme et d'un projet; modifier les étapes du processus; s'adapter à l'évolution des risques aux niveaux stratégique, opérationnel et de la conformité. Il est clair qu'un programme d'investissement substantiel visant à faire en sorte que les changements requis soient réalisés dans les prochaines années est inévitable. Sans les changements en profondeur envisagés de l'ONUDI et de ses systèmes, l'Organisation ne satisfera peut-être pas dans l'avenir aux conditions de partenariat avec plusieurs fonds et donateurs principaux et ne bénéficiera pas de leurs financements. Elle ne pourra donc pas mettre pleinement en œuvre son potentiel de prestataire important de services de coopération technique au profit de ses États Membres.

11. Les efforts intenses tendant à accroître la cohérence interinstitutions au niveau des pays conformément à l'approche "Unis dans l'action" poussent aussi fortement à une harmonisation des pratiques de fonctionnement à l'échelle du système. Comme indiqué dans différents rapports récemment soumis aux États Membres sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies (IDB.34/7, IDB.35/12 et IDB.36/15), la nécessité de réaliser une telle harmonisation pose des défis importants à l'ONUDI et elle gagnera en importance les prochaines années avec la sortie prévue par près de 90 pays de leurs plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et de programmes autonomes "Unis dans l'action". L'ONUDI en tirera une impulsion supplémentaire pour revoir et ajuster ses processus, et faciliter ainsi l'harmonisation requise de ses pratiques de fonctionnement.

12. La nécessité urgente d'établir des systèmes et processus appropriés est également soulignée par plusieurs observations des vérificateurs précédent et actuel des comptes de l'ONUDI dans leurs rapports récents publiés sous les cotes IDB.35/3-PBC.24/3* et IDB.36/8-PBC.25/8. On peut mentionner par exemple les suivantes:

a) Le cadre de contrôle interne de l'ONUDI mériterait d'être renforcé, au Siège et dans les bureaux extérieurs, et des mesures correctives immédiates doivent être prises pour créer de nouvelles procédures, de nouveaux systèmes et contrôles, une supervision et une administration nouvelles ou améliorer ce qui existe (IDB.35/3-PBC.24/3*, par. 9);

b) Le système de contrôle de l'exécution du budget est largement limité aux seules données financières et n'est pas utilisé pour les fonctions ressources humaines ou achats dans la planification et la prise de décisions; la fonction achats devrait donc être informatisée et une base de données centralisée devrait être établie pour toutes les activités d'achat et un système d'approbation électronique du processus d'achat institutionnalisé (IDB.36/8-PBC.25/8, par. 11.4 et 3.7 ii);

c) Un système affiné de contrôle de la gestion axée sur les résultats devrait être envisagé pour améliorer la qualité du cadre de la gestion axée sur les résultats adopté dans le programme et les budgets 2008-2009 (IDB.35/3-PBC.24/3*, par. 24);

d) Dans la mise en œuvre du processus de décentralisation, les besoins opérationnels des bureaux extérieurs devraient être pris en compte de manière à assurer l'exécution prompte et efficace des projets et programmes (IDB.36/8-PBC.25/8, par. 7.8 i).

B. La marche à suivre

13. À la lumière des études menées par le Secrétariat, l'Organisation doit apporter aux exigences nouvelles de l'environnement dans lequel elle opère une réponse proactive selon quatre axes spécifiques:

a) Une intégration plus efficace de ses différents systèmes et pratiques de gestion, y compris la gestion des projets, la gestion des ressources humaines, des services d'achat et de l'exécution du budget;

b) Un renforcement des liens entre les opérations de son Siège et celles de ses bureaux extérieurs de manière à assurer la prestation efficace et rationnelle de ses services de coopération technique aux États Membres;

c) Une harmonisation accrue de ses systèmes de gestion avec ceux d'autres organismes de développement du système des Nations Unies, dans le souci de garantir une très grande cohérence interinstitutions dans le cadre de l'initiative "Unis dans l'action"; et

d) Une mise à jour et une mise à niveau de son infrastructure informatique pour faire face à ces exigences.

14. Comme indiqué dans la proposition initiale soumise au Comité des programmes et des budgets à sa vingt-cinquième session (document IDB.36/12-PBC.25/12), l'ONUDI entend faire face, à son échelle, à ces exigences avec une initiative de gestion du changement visant une refonte importante de ses processus de gestion et mécanismes de prestation pour atteindre une forme souhaitée et renforcée d'orientation sur les résultats, d'efficacité, de rationalité et de gestion du risque. Comme indiqué également dans cette proposition, au cœur de ce projet se trouve l'instauration d'un système intégré de planification des ressources qui, grâce à un investissement ponctuel, devrait mettre à la disposition de l'ONUDI un outil du type couramment utilisé par de nombreuses organisations modernes, qui s'intégrerait sans heurts dans les opérations menées par l'Organisation à l'échelle mondiale. Des systèmes similaires ayant déjà été adoptés par de nombreux organismes du système des Nations Unies, cet outil devrait permettre de promouvoir la cohérence souhaitée à l'échelle du système grâce à une harmonisation de leurs pratiques de fonctionnement. On trouvera dans les annexes I et II des informations sur l'infrastructure et les systèmes informatiques actuels de l'ONUDI dans le cadre d'une analyse des lacunes entre l'état actuel et l'état souhaité.

C. Stratégie de gestion du changement

15. La dimension clef de la stratégie de gestion du changement proposée par le Secrétariat consiste en une meilleure intégration des trois piliers de l'Organisation: effectifs, structure et systèmes de gestion. L'impact attendu de cette stratégie sur ces trois éléments peut être résumé comme suit:

a) *Effectifs*: Le processus créera une nouvelle culture de l'autonomisation et de la responsabilité, intégrant de nouvelles compétences et pratiques de travail fondées sur des systèmes de performance axés sur les résultats et des réseaux de communication clairs;

b) *Structure*: La structure sera adaptée pour renforcer les capacités d'exécution, ce qui se traduira par une décentralisation plus poussée et l'intégration en douceur des opérations du Siège et de celles des bureaux extérieurs;

c) *Systèmes de gestion*: Un exercice complet de remise à plat des processus ainsi que la mise en œuvre d'un système pleinement intégré de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation permettront à l'ONUDI de récupérer des ressources humaines actuellement absorbées par des tâches administratives.

16. L'exercice proposé de remise à plat des processus jouera un rôle catalyseur important dans le processus de gestion du changement, en facilitant la mise en œuvre de la vision correspondante et en appuyant les initiatives de changement actuelles. Il permettra également de renforcer l'efficacité et l'efficience générales des processus, procédures et pratiques de l'ONUDI, ainsi que de redéfinir un cadre de responsabilisation, y compris les points de contrôle appropriés.

17. L'introduction d'un système de planification des ressources est l'outil clef qui s'appuiera sur l'exercice de remise à plat des processus pour mettre en œuvre des processus plus efficaces, plus transparents et plus simples. Le système intégrera pleinement les quatre domaines fonctionnels que sont la gestion des projets, les finances, la passation de marchés et la gestion des ressources humaines.

18. La stratégie décrite ci-dessus n'est pas unique dans le système des Nations Unies: en 2007, 70 % des organismes des Nations Unies avaient pleinement mis en œuvre des systèmes de planification des ressources en faisant appel aux fournisseurs de logiciels les plus courants. Ces systèmes diffèrent dans leur portée et selon les besoins et les modalités de mise en œuvre, et coûtent entre 6 millions (OMI) et 80 millions de dollars (PNUD).

D. Résultats attendus

19. Les résultats et avantages que le processus de gestion du changement apportera tant à l'ONUDI qu'à ses partenaires externes et internes peuvent être résumés comme suit:

Résultats et avantages touchant les programmes et les partenaires:

a) Capacité renforcée de répondre à la demande croissante de services et de répondre de manière efficace et efficiente à l'évolution des besoins et aux défis futurs;

b) Amélioration des mécanismes d'exécution, grâce à la fourniture de services de qualité aux destinataires en temps voulu et à la viabilité des programmes et des projets;

c) Amélioration de la communication des informations aux États Membres, aux donateurs et aux bénéficiaires, avec des résultats mesurables conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats;

d) Capacité accrue de gérer des programmes et projets vastes et complexes, en tenant compte des exigences diverses des donateurs;

e) Pleine intégration des opérations des bureaux extérieurs et de celles du Siège, afin d'améliorer la fourniture de services et d'apporter une contribution plus efficace à l'initiative "Unis dans l'action";

f) Amélioration des outils pour la gestion intégrée, à l'échelle de l'Organisation, des relations avec les partenaires, notamment les États Membres et les donateurs; et

g) Mécanisme cohérent et transparent de communication des informations et de suivi à tous les niveaux.

Résultats et avantages au niveau de l'Organisation:

- a) Gestion et intégration plus efficaces des cycles de programme et de projet et des activités de forum mondial;
- b) Un système de gestion des projets qui appuie pleinement chaque étape du cycle des programmes et des projets de coopération technique, au Siège et dans les bureaux extérieurs;
- c) Réorganisation des services d'appui (passation de marchés, finances, gestion des ressources humaines et informatique) autour du cycle de programme et de projet pour renforcer la création de valeur ajoutée, les gains d'efficacité et la responsabilité;
- d) Contrôles ultramodernes des systèmes avec suivi des opérations;
- e) Amélioration des processus de gestion des risques et de prise de décisions opérationnelles, avec introduction de systèmes d'alerte rapide, automatisation des processus manuels, flux de travail et signatures électroniques;
- f) Simplification et normalisation des procédures de travail;
- g) Élimination des systèmes superflus, surtout ceux qui n'ont pas de lien les uns avec les autres, comme le système de contrôle de l'exécution du budget et les applications fonctionnant sur l'ordinateur central;
- h) Amélioration du professionnalisme du personnel avec l'introduction de nouvelles compétences fondées sur les processus et la prise de décision issus de meilleures pratiques;
- i) Intégration des outils de planification, de budgétisation et de prévision pour améliorer l'alignement des objectifs stratégiques et opérationnels;
- j) Mise en œuvre axée sur les activités permettant d'améliorer les systèmes et la performance générale; et
- k) Meilleure utilisation des capacités organisationnelles de l'ONUDI, au Siège et dans les bureaux extérieurs, pour obtenir de meilleurs résultats.

E. Feuille de route

20. La stratégie de gestion du changement sera mise en œuvre entre 2009 et 2011. La feuille de route comprend les étapes suivantes:

- a) Mise au point de la documentation et institutionnalisation de la stratégie de gestion du changement, définition de sa portée et de ses objectifs, et formulation du plan de projet;
- b) Réalisation de l'exercice complet de remise à plat des processus;
- c) Acquisition du système de planification des ressources et recrutement d'un partenaire d'exécution;
- d) Installation du système de planification des ressources, formation du personnel, mise en service du système et documentation; et

e) Maintenance, appui, évaluation et amélioration de la stratégie de gestion du changement.

F. Plan de financement

21. Au cours de l'exercice biennal 2010-2011, le montant nécessaire devrait atteindre 8 millions d'euros. Le tableau ci-après indique les catégories de coûts (en millions d'euros) et l'échelonnement des activités proposées pour la gestion du changement.

Poste	Objet de dépense	Total	2010	2011
1	Coût de remplacement du personnel affecté au processus de gestion du changement	0,5	0,3	0,2
<i>Coûts externes:</i>				
2	Spécialistes gestion du changement et remise à plat des processus	0,6	0,4	0,2
3	Partenaire d'exécution (consultant)	4,5	2,2	2,3
4	Formation (consultant)	0,3	0,2	0,1
Sous-total coûts externes		5,9	3,1	2,8
<i>Coûts logiciels et matériel du système de planification des ressources:</i>				
5	Droits de licence pour logiciels du système de planification des ressources	1,2	1,2	-
6	Maintenance des logiciels du système de planification des ressources	0,7	0,3	0,4
7	Matériel et installation	0,2	0,1	0,1
Sous-total logiciels et matériel		2,1	1,6	0,5
Total		8,0	4,7	3,3

Notes:

Poste 1: Coût de remplacement du personnel interne temporairement affecté au processus de gestion du changement.

Poste 2: Les spécialistes de la gestion du changement et de la remise à plat des processus fourniront des services de conseil en donnant des orientations sur les meilleures pratiques dans les deux domaines.

Poste 3: Un partenaire d'exécution, par exemple un cabinet de conseil spécialisé, fournira des conseils spécialisés et transmettra ses connaissances du système de planification des ressources à l'équipe interne. Il fera également office d'interface entre l'équipe de projet et le vendeur du système.

Poste 4: Frais de formation de l'équipe interne de l'ONUDI chargée de gérer la remise à plat des processus et le système de planification des ressources.

Poste 5: Les licences des logiciels du système de planification des ressources couvriront les quatre domaines fonctionnels: gestion des projets, finances (y compris établissement de rapports), gestion des ressources humaines (y compris établissement des états de paie) et passation de marchés (y compris gestion des actifs et voyages). Les estimations sont fondées sur un contrat de licence d'entreprise qui pourrait utiliser des paramètres comme le budget de l'Organisation et les effectifs.

Poste 6: Les coûts de maintenance sont évalués à 22 % par an des droits de licence des logiciels.

Poste 7: Les coûts du matériel couvriront l'acquisition et l'installation de serveurs pour les étapes des essais et de la production.

III. Investissement dans les programmes de coopération technique prioritaires

22. Ces dernières années, le monde a vu se succéder rapidement trois crises de dimension mondiale distinctes mais liées, qui, sans rien épargner, ont surtout touché durement les sociétés et les pays les plus faibles. Les crises presque simultanées des denrées alimentaires et de l'énergie, dues à un déséquilibre croissant entre l'offre et la demande de deux produits de base essentiels pour la vie humaine et la sécurité, mettent directement en péril la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, ramènent de nombreux pays en développement plusieurs années en arrière et menacent la vie de millions de personnes. La crise économique mondiale, qui continue de s'étendre, aggrave la situation, car les prix des principales exportations de produits de base de nombreux pays en développement se sont effondrés, et les prix des denrées alimentaires, quoi qu'ayant diminué, restent plus élevés qu'avant la crise.

23. Dans le cadre des trois priorités thématiques de l'ONUDI, deux séries d'activités interdépendantes peuvent aider de manière importante et directe à résoudre les crises des denrées alimentaires et de l'énergie, tout en contribuant directement à réduire la pauvreté. Il s'agit des activités suivantes:

a) Activités visant à accroître la sécurité alimentaire en termes de disponibilité, d'accessibilité et d'innocuité des aliments. Il s'agit notamment des activités de l'ONUDI visant à réduire les pertes après récoltes; du développement des chaînes de valeur alimentaires et du développement connexe de l'agribusiness; de l'innocuité des aliments et du contrôle de leur qualité; et de l'intégration équitable des petites entreprises agricoles dans des systèmes axés sur le marché;

b) Le développement des énergies renouvelables et des activités productives dans les zones rurales. Comme mentionné ci-dessus, la réduction des pertes après récoltes et l'amélioration de la transformation et de l'innocuité des aliments sont impératives dans les zones rurales. Leur mise en œuvre nécessitant de l'énergie, le développement des sources d'énergie renouvelable et la promotion de leur utilisation à des fins productives contribueraient également de manière décisive à résoudre la crise alimentaire.

24. Les activités de l'ONUDI dans ces deux domaines pourraient être considérablement développées grâce à l'utilisation de fonds provenant des soldes inutilisés, ce qui renforcerait ainsi la capacité de l'Organisation d'appuyer les États Membres dans la réponse qu'ils apportent aux crises actuelles. Si les montants totaux provenant de cette source ne suffiraient à financer qu'un petit nombre de projets, et n'auraient par conséquent pas d'incidences majeures s'ils étaient directement utilisés dans la mise en œuvre de ces projets, ils pourraient servir à créer des fonds spéciaux pour ces deux domaines hautement prioritaires. Le Secrétariat propose par conséquent d'utiliser les montants disponibles pour lancer la création de fonds dans ces deux domaines, en se fondant sur le modèle et l'expérience réussis du fonds d'affectation spéciale pour le renforcement des capacités commerciales.

25. Ce fonds a été établi lors de la Conférence internationale sur le financement du développement tenue en 2002, afin de répondre rapidement aux demandes des États Membres d'évaluer leurs besoins dans le domaine du renforcement des capacités

commerciales et de mettre en place des projets spécifiques pour y répondre. Avec quelque 2 millions d'euros mis à disposition par cinq donateurs, un large portefeuille de programmes a été élaboré à la demande des États Membres, l'accent étant mis sur les situations offrant des perspectives de financement direct. À ce jour, près de 15 millions de dollars ont été mobilisés pour plusieurs projets en cours d'exécution, élaborés suivant cette approche. En outre, un large portefeuille de projets formulés dans toutes les régions, pour une valeur de quelque 400 millions d'euros, attendent d'être mis en œuvre. On espère ainsi attirer d'autres fonds substantiels de la Commission européenne, du Cadre intégré renforcé² et d'autres donateurs.

26. Il est proposé d'allouer un montant de 1 million d'euros au minimum³ à chacun de ces deux domaines prioritaires, et d'établir ainsi deux fonds d'affectation spéciale. Ces fonds seraient gérés selon le modèle du fonds d'affectation spéciale pour le renforcement des capacités commerciales, avec des critères clairs et précis, et seraient axés sur la mise au point et la promotion de programmes susceptibles de bénéficier de financement. On pourrait en attendre des programmes d'une valeur au moins dix fois supérieure au montant investi, ce qui donnerait lieu à un effet de démultiplication important. En outre, ces montants initiaux pourraient encourager les États Membres à verser de nouvelles contributions volontaires aux deux fonds, ce qui augmenterait l'effet de démultiplication et favoriserait un développement rapide des activités dans ces deux domaines prioritaires à l'échelle internationale.

A. Premier fonds d'affectation spéciale: amélioration de la sécurité alimentaire par la promotion de l'agro-industrie

27. Les prix des produits de base en général, et des prix des denrées alimentaires en particulier, sont montés en flèche ces dernières années, aggravant la faim dans les pays les plus pauvres et posant de graves risques économiques et sociaux. Si les prix des denrées alimentaires ont reculé ces derniers mois, ils restent toujours élevés dans les pays les plus vulnérables et on pense que la situation risque de perdurer les années à venir.

28. L'ONUDI est pleinement consciente que des mesures à court terme sont nécessaires pour nourrir ceux qui ont faim, mais elle souligne que si l'aide alimentaire peut aider les populations à se sortir des situations d'urgence, une telle assistance ne permet pas de remédier au grave déséquilibre des marchés, ni aux difficultés à moyen et à long terme rencontrées par les pays les plus touchés. Les causes structurelles de l'insécurité alimentaire nécessitent une réponse plus vaste: réduction des barrières commerciales internes et externes et, plus important encore, renforcement des capacités productives des pays concernés et, partant, augmentation des revenus de leur population. Il est par conséquent essentiel et urgent de répondre

² Le Cadre intégré renforcé est un mécanisme qui permet aux pays les moins avancés d'accéder aux ressources de l'Aide pour le commerce de leurs partenaires de développement. Il repose sur le Cadre intégré inauguré en octobre 1997, lors de la Réunion de haut niveau de l'OMC sur des mesures intégrées en faveur du développement du commerce des pays les moins avancés, par six institutions multilatérales (FMI, CCI, CNUCED, PNUD, Banque mondiale et OMC). Le Cadre intégré renforcé est entré en vigueur sous sa forme actuelle après mai 2007.

³ Le montant exact dont ces fonds seront dotés au départ dépendra du montant total des soldes inutilisés accumulés à fin 2009.

à l'insécurité alimentaire par des solutions structurelles. Étant donné que 75 % environ des pauvres vivent dans les zones rurales, l'ONUDI doit notamment mettre l'accent, dans ses activités, sur la promotion et le développement de l'agro-industrie, conformément aux principes d'une croissance durable.

29. Dans le cadre des priorités thématiques de l'Organisation, les domaines d'activités suivants permettent plus particulièrement de contribuer directement à accroître la disponibilité des denrées alimentaires, et leur accessibilité:

a) Appuyer le développement de chaînes de valeur alimentaires, avec des mesures destinées à renforcer la productivité et la compétitivité des chaînes ciblées. Ces mesures visent principalement à développer la transformation locale des denrées alimentaires et à créer de la valeur ajoutée, à réduire les pertes après récoltes et à améliorer la qualité et l'innocuité des aliments, pour qu'ils soient conformes aux exigences du marché; et

b) Favoriser l'intégration équitable des petites entreprises agricoles dans les systèmes axés sur l'économie de marché, en mettant un accent particulier sur les zones rurales et les producteurs ruraux.

1. Problématique

30. L'absence actuelle de sécurité alimentaire et la persistance de la faim dans plusieurs parties du monde sont inacceptables. Des denrées alimentaires existent en quantités suffisantes, mais ne parviennent pas à ceux qui en ont le plus besoin. Dans les régions les plus vulnérables, le problème et défi de la sécurité alimentaire et de l'élimination de la faim est d'une nature vaste et complexe qui tient à toute une série de difficultés:

- a) Accès insuffisant à la nourriture en raison de revenus insuffisants;
- b) Faibles niveaux d'éducation et de santé;
- c) Faibles niveaux de productivité agricole et agro-industrielle;
- d) Préoccupations environnementales (y compris énergétiques);
- e) Conflits et catastrophes climatiques; et
- f) Incidences du commerce international et de la mondialisation.

31. La situation actuelle concernant les modes de consommation alimentaire et de perspectives de croissance des marchés varie beaucoup d'une région et d'un pays à l'autre. Parallèlement, l'urbanisation transforme les marchés intérieurs des pays en développement, et le commerce Sud-Sud devient l'une des principales sources d'expansion du système agroalimentaire mondial. Des produits alimentaires et d'autres produits agricoles de base de plusieurs milliards de dollars sont échangés entre pays en développement, tandis que les importations de denrées alimentaires des pays les plus pauvres augmentent considérablement, parfois avec des implications négatives sur leur production intérieure.

32. Toutefois, seul un petit nombre de pays en développement dominent le marché des produits agricoles à valeur ajoutée. Plusieurs raisons claires expliquent leur succès:

a) La manière dont les producteurs (surtout les petits exploitants) sont organisés, et la mesure dans laquelle les connaissances et les technologies les plus récentes dont ils disposent;

b) L'existence de politiques visant à corriger les déséquilibres ou à créer un environnement favorable au développement des entreprises; et

c) L'ouverture du pays au commerce international.

2. Initiative de l'ONUDI

33. L'ONUDI s'est employée à identifier des mécanismes pour transférer les connaissances requises de manière à accroître le nombre de pays qui bénéficient du commerce Sud-Sud, tout en améliorant la sécurité alimentaire dans les pays en développement les plus pauvres. Elle entend se fonder sur l'expérience des pays qui ont réussi pour transférer les connaissances acquises dans le domaine de l'agribusiness à d'autres pays ou régions. Il s'agit à terme de promouvoir une sécurité alimentaire durable et d'intégrer ces pays ou régions dans les réseaux du commerce mondial en tant que producteurs de denrées alimentaires et d'autres produits de base issus de l'agro-industrie.

3. Produit

34. L'ONUDI établira, pour un certain nombre de pays, un portefeuille de projets et programmes visant à promouvoir la production de denrées alimentaires et de produits agricoles à valeur ajoutée.

4. Activités

35. L'ONUDI utilisera les ressources disponibles du fonds d'affectation spéciale proposé pour effectuer des évaluations qui déboucheraient sur des opérations sur deux fronts:

a) La mise en place d'un environnement favorable au développement de l'agribusiness; et

b) La création d'entreprises locales compétitives, l'accent étant mis sur l'adoption de mesures visant à éliminer les obstacles à la production; l'organisation des producteurs (petits exploitants) et le transfert des connaissances requises (y compris les technologies) pour les mettre à niveau; et l'intégration des producteurs et des institutions locales dans les chaînes de valeur internationales.

36. Ces évaluations serviront, d'une part, à formuler des projets qui seront mis en œuvre par l'ONUDI elle-même, d'autre part, à nouer des liens avec des institutions financières nationales et internationales, pour investir à large échelle dans les mesures structurelles nécessaires visant à renforcer la sécurité alimentaire.

37. Le fonds d'affectation spéciale se concentrera sur trois catégories d'activités spécifiques:

a) Analyse et conseils techniques et économiques axés sur le potentiel d'expansion des chaînes de valeur alimentaires;

b) Activités de préparation et d'élaboration de programmes;

c) Activités menées conjointement avec des institutions financières en vue d'identifier les éléments techniques nécessaires pour investir dans des mesures visant à créer un environnement favorable au développement de l'agribusiness et à la création d'entreprises locales compétitives.

5. Résultats attendus

38. Ces activités devraient se traduire par une augmentation du niveau de sécurité alimentaire dans les pays en développement; un renforcement de la capacité de ces pays à résister à l'instabilité du marché et aux prix élevés des denrées alimentaires; et une meilleure intégration de ces pays dans le système commercial mondial des produits issus de l'agro-industrie.

B. Deuxième fonds d'affectation spéciale: énergies renouvelables pour les activités productives

39. Il a été convenu lors du Sommet mondial pour le développement durable de 2002⁴ que des services énergétiques durables étaient indispensables pour le développement économique et social et qu'il était crucial d'élargir et d'augmenter considérablement l'accès à l'énergie pour atteindre les objectifs de développement durable fixés dans la Déclaration du Millénaire.

40. Près de 2,5 milliards de personnes dans le monde sont encore tributaires des combustibles traditionnels de la biomasse et environ 1,6 milliard n'ont pas accès à des services énergétiques modernes. Il s'agit véritablement d'offrir des solutions et des options énergétiques alternatives pour résoudre les questions d'accessibilité et de coût par rapport aux moyens des usagers, tout en favorisant la sécurité énergétique grâce à l'utilisation durable de ressources locales.

41. Dans le cadre des trois priorités thématiques de l'ONUDI, la promotion des énergies renouvelables à des fins productives est particulièrement pertinente en ce qu'elle concourt directement à relever les défis de l'accès à l'énergie et de la lutte contre les changements climatiques et que, parallèlement, elle offre des possibilités de génération de revenus aux populations et aux industries locales.

42. Si les efforts consentis auparavant pour accroître l'accès à des services énergétiques modernes au moyen des énergies renouvelables ont généralement mis l'accent sur l'accès à l'énergie pour la satisfaction de besoins essentiels, des données d'expérience solides montrent aujourd'hui que les initiatives en faveur de l'utilisation des énergies renouvelables pour la promotion de capacités productives, en particulier celles axées sur les possibilités de génération de revenus et de création d'emplois au niveau local, ont eu plus de succès. L'agriculture étant le pilier de l'économie de la plupart des pays en développement, le renforcement de

⁴ Le Sommet mondial pour le développement durable de 2002 est convenu d'un vaste programme sur l'énergie au service du développement durable. Guidés par les objectifs primordiaux du développement durable et de la réduction de la pauvreté, les gouvernements sont convenus d'améliorer l'accès à "des services et ressources énergétiques fiables, abordables, économiquement viables, socialement acceptables et respectueux de l'environnement", d'accroître l'utilisation des énergies renouvelables, d'améliorer l'efficacité énergétique et de fournir des combustibles liquides et gazeux moins polluants.

l'approvisionnement en énergies renouvelables des industries agricoles et agroalimentaires ne permettra pas seulement d'accroître leur productivité, mais les aidera à atteindre le double objectif de la sécurité énergétique et du développement économique au niveau local. En outre, l'utilisation accrue des énergies renouvelables dans ces circonstances peut apporter plusieurs autres avantages, notamment dans les domaines de la sécurité énergétique et de la sécurité climatique.

1. Problématique

43. Bien que l'utilisation des énergies renouvelables à des fins productives puisse apporter de nombreux avantages aux populations et aux industries des pays en développement, elle se heurte à plusieurs obstacles, notamment l'insuffisance d'informations, de technologies, de capacités et de financement. Elle a souffert en particulier de l'adoption d'approches axées sur l'offre et du "tout technologie" qui n'ont suscité qu'une appropriation faible, voire nulle, au niveau local. Au niveau systémique, on note un manque de mesures incitatives visant à accroître l'utilisation de systèmes d'énergies renouvelables. Contrairement à ce que l'on pense généralement, les systèmes d'exploitation à base de combustibles fossiles bénéficient encore de subventions directes ou indirectes dans la majorité des pays en développement, ce qui met à mal la compétitivité des systèmes d'énergies renouvelables dans la production d'électricité ou les applications industrielles.

44. Alors que les premiers systèmes d'énergies renouvelables ont connu des difficultés énormes liées à leur performance, des avancées technologiques remarquables enregistrées ces 20 dernières années ont rendu quelques-unes des technologies renouvelables très fiables et efficaces. En outre, la volatilité des prix du pétrole a également rendu la plupart des systèmes d'énergies renouvelables commercialement viables, en particulier dans les régions reculées. Cependant, pour que leurs populations puissent y accéder et se les procurer facilement au niveau local, à des coûts abordables, la plupart des pays en développement ont besoin d'une assistance dans le domaine du renforcement des capacités locales, à savoir les ressources humaines, la fabrication, la maintenance et les opérations. Les insuffisances des institutions techniques auxiliaires en matière d'essai, d'exploitation et de maintenance de ces technologies empêchent également le déploiement à grande échelle de systèmes d'énergies renouvelables. Établir un lien entre ces systèmes et leur utilisation à des fins productives permettrait non seulement de générer plus de possibilités d'emploi pour les populations locales, mais aussi d'assurer leur viabilité commerciale à long terme.

45. L'insuffisance des compétences techniques au niveau local explique le mauvais entretien des systèmes importés et le manque d'installations adéquates de service après-vente pour les technologies d'énergies renouvelables fait aussi obstacle à leur déploiement. Par conséquent, des compétences techniques et des compétences pour la création d'entreprises (niveaux moyen et supérieur) s'imposent pour stimuler le marché des énergies renouvelables. Le succès commercial et durable des énergies renouvelables passe par le renforcement, avec des financements ciblés, des moyens institutionnels et humains, et des capacités des entreprises et du marché.

46. Bien que les marchés des énergies renouvelables prennent de l'expansion dans le monde entier⁵, le secteur privé fait figure de petit acteur dans de nombreux pays en développement (en particulier les pays les moins avancés). Pour l'essentiel, les financements privés ne sont pas locaux, ils proviennent d'organismes financiers internationaux et sont garantis par les États bénéficiaires. Il est donc essentiel que les meilleures pratiques mondiales de mobilisation d'investissements privés dans les systèmes d'énergies renouvelables servent à catalyser la participation du secteur privé local à l'augmentation des investissements dans les systèmes d'énergies renouvelables à des fins productives.

2. L'initiative de l'ONUDI

47. L'ONUDI s'emploiera à accroître l'accès aux énergies modernes, là où elles peuvent servir à soutenir le développement d'activités productives dans les zones rurales des pays en développement. Pour ce faire, elle s'appuiera sur son expérience de la promotion de miniréseaux utilisant des systèmes d'énergies renouvelables pour les activités génératrices de revenus dans ces zones.

48. L'un des principaux objectifs consistera à promouvoir les technologies d'énergies renouvelables pour des applications industrielles dans les petites et moyennes industries manufacturières souvent tributaires des carburants à base de pétrole ou du charbon et du bois de chauffage. Le renchérissement du coût des combustibles fossiles a amené ces entreprises à rechercher impérativement des sources d'énergie alternatives susceptibles de répondre à leurs besoins de manière économique et efficace. Soucieuse d'améliorer leur compétitivité et leur productivité, l'ONUDI les y aidera.

49. L'ONUDI a acquis une grande expertise dans les techniques concernant les petites centrales hydroélectriques, la biomasse, l'énergie éolienne et l'énergie solaire, notamment par l'intermédiaire de centres spécialisés créés pour certaines de ces technologies et par des programmes mis en œuvre en Afrique dans ces domaines, en coopération avec le FEM et d'autres partenaires. L'Organisation est ainsi bien placée pour mettre en œuvre des projets similaires dans les zones rurales reculées de pays en développement et apporter à l'aide de ces technologies des solutions durables et commercialement viables pour la production d'électricité et les applications industrielles, sur une base décentralisée.

3. Produit

50. L'ONUDI formulera un portefeuille de projets et de programmes dans certains pays pour promouvoir les énergies renouvelables à des fins productives et pour des applications industrielles, et en même temps, atteindre le double objectif de la sécurité énergétique et de la sécurité climatique.

⁵ Selon le dernier rapport du Réseau politique des énergies renouvelables, les investissements annuels dans les énergies renouvelables ont atteint 120 milliards de dollars en 2008, et la capacité installée d'énergies renouvelables est montée à 280 gigawatts (GW), exclusion faite de plus de 600 GW correspondant à la capacité des grandes centrales hydroélectriques. Toutefois, ces investissements et cette surcapacité se situent pour la plupart dans les pays développés et dans quelques grands pays en développement, comme l'Inde, la Chine et le Brésil. En revanche, l'Afrique subsaharienne, dont l'indice d'accès est très faible dans les zones rurales, reçoit des investissements annuels inférieurs à 1 milliard de dollars dans le secteur des énergies renouvelables.

4. Activités

51. Les activités de l'ONUDI peuvent se résumer comme suit:

a) Cartographie des ressources potentielles, évaluation des besoins à travers des études de diagnostic et formulation de programmes et projets pour promouvoir la mise en œuvre de technologies d'énergies renouvelables éprouvées et rentables en vue d'améliorer l'accès à l'énergie dans les zones rurales, et établir un lien avec des possibilités concrètes de production;

b) Conception et mise en œuvre de vastes mesures de renforcement des moyens humains et institutionnels dans les États Membres pour favoriser l'utilisation des énergies renouvelables dans le cadre de l'électrification rurale;

c) Mise en œuvre de programmes en faveur des PME en général, et des agro-industries en particulier, pour satisfaire leurs besoins énergétiques à l'aide d'énergies renouvelables, en particulier l'énergie tirée des déchets produits par ces industries, et pour contribuer à réduire leur dépendance à l'égard des combustibles fossiles;

d) Aide à l'utilisation accrue des énergies renouvelables par la promotion de la fabrication locale de matériels d'exploitation des énergies renouvelables;

e) Conseils sur les politiques à mener et assistance technique aux pays pour qu'ils aient accès aux fonds écologiques internationaux tels que le FEM et le mécanisme pour un développement propre (MDP).

52. Les ressources du fonds d'affectation spéciale seront utilisées pour trois catégories d'activités spécifiques:

a) Activités préparatoires et relatives à l'élaboration du programme;

b) Analyses et conseils techniques et économiques sur les questions relatives aux énergies renouvelables;

c) Activités conjointes avec les représentants des institutions et organismes partenaires visant, d'une part, à définir les prescriptions techniques d'une approche programmatique en vue de créer un environnement propice à l'intensification du développement des énergies renouvelables, d'autre part, à démontrer la faisabilité technico-économique des énergies renouvelables s'appuyant sur des miniréseaux et des systèmes autonomes à des fins productives en établissant des liens avec les industries agroalimentaires et agro-industrielles, et à réunir et diffuser des informations sur les meilleures pratiques.

5. Résultats attendus

53. Ces activités devraient aboutir à l'adoption d'applications des énergies renouvelables dans les pays et les régions en développement et à l'utilisation de ces énergies dans des activités productives pour favoriser la réalisation rapide des objectifs en matière de développement socioéconomique, de viabilité écologique et de lutte contre les changements climatiques.

C. Administration et aspects financiers des deux fonds d'affectation spéciale

54. L'ONUDI créera les fonds d'affectation spéciale conformément à son Règlement financier et à ses règles de gestion financière régissant la réception et l'administration de ces fonds, y compris les intérêts courus. Les fonds d'affectation spéciale et les activités qu'ils permettent de financer seront administrés par l'ONUDI conformément à ses règlements, règles, instructions administratives et directives applicables.

55. Tous les comptes et états financiers sont libellés en dollars des États-Unis ou en euros et il n'y aura pas de comptabilité ou de communication d'informations en d'autres monnaies. Aux fins de la comptabilisation des recettes et/ou des paiements, toutes les opérations seront converties en dollars des États-Unis ou en euros selon le taux de change comptable officiel des Nations Unies en vigueur à la date de comptabilisation des recettes et/ou des paiements.

56. L'ONUDI utilisera les fonds d'affectation spéciale pour prendre en charge les coûts réels des activités décrites ci-dessus et financer les services d'appui au programme qu'elle fournira dans le cadre de la mise en œuvre des projets élaborés au moyen de ces activités.

57. Les fonds d'affectation spéciale seront soumis exclusivement aux procédures de vérification interne et externe prévues dans le Règlement financier, les règles de gestion financière, les instructions administratives et les directives de l'ONUDI.

58. Conformément au modèle du Fonds d'affectation spéciale pour le renforcement des capacités commerciales, les deux fonds d'affectation spéciale seront administrés par le Comité d'approbation des projets dans le respect des mandats et critères de chacun des fonds d'affectation spéciale. Des rapports d'étape réguliers seront établis sur l'utilisation des fonds et les résultats obtenus en ce qui concerne les projets et programmes élaborés et financés. D'autres contributions volontaires aux fonds d'affectation spéciale seront utilisées selon les mêmes critères que pour le cofinancement ou le financement intégral des programmes élaborés grâce à la dotation initiale.

IV. Mesures à prendre par le Conseil

59. Le Conseil voudra peut-être recommander à la Conférence générale de suspendre temporairement les alinéas b) et c) de l'article 4.2 du Règlement financier pour permettre à l'ONUDI de conserver le montant restant des soldes inutilisés des crédits ouverts indiqué au paragraphe d) de la Conclusion 2009/3 de la vingt-cinquième session du Comité des programmes et des budgets, ainsi que tous autres montants additionnels recouverts en 2009, aux fins décrites dans le présent document.

Annexe I

Plates-formes et systèmes informatiques actuels, analyse des lacunes et état souhaité

1. Les systèmes et plates-formes actuels de l'ONUDI sont essentiellement basés sur Agresso, l'ordinateur central et InfoBase. Le système financier Agresso (système de contrôle de l'exécution des budgets) sert à supporter les données sur le cycle financier (budget, recettes, décaissements, comptabilité et communication d'informations). L'ordinateur central supporte principalement la gestion des ressources humaines, les procédures et systèmes de paie. InfoBase est une plate-forme pour des applications adaptées telles que la communication d'informations sur le stockage de données, la gestion de base des projets, les voyages, les horaires de travail, les congés et les systèmes de recrutement.
2. La fragmentation de ces systèmes a pour effet que les utilisateurs sont confrontés à plusieurs interfaces et opérations conceptuellement différentes lorsqu'ils accomplissent des tâches simples consistant par exemple à faire une demande d'autorisation de voyage ou de recrutement de consultants.
3. Il est donc souhaitable de migrer la majorité de ces systèmes vers un système totalement intégré de planification des ressources en veillant à ce que toutes les informations soient saisies à la source et fassent l'objet d'un suivi et de rapports systématiques. Ce système comprendrait notamment les approbations électroniques et un accès en ligne à la fois pour le Siège et les bureaux extérieurs, qui se ferait en temps réel et porterait sur des informations actualisées.
4. Le tableau ci-après énumère toutes les applications tournant sur les trois principaux systèmes et plates-formes et montre l'état actuel, une analyse des lacunes et l'état souhaité en vue d'obtenir un système de planification totalement intégré, et ce, pour chacun des domaines d'activité susceptibles d'être améliorés.
5. La solution tiendra compte des éléments externes mentionnés dans les initiatives actuelles de changement, telles que les Normes comptables internationales du secteur public, les normes fiduciaires du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), la décentralisation et le cadre de contrôle interne (y compris les commissaires aux comptes et les services de contrôle interne).

	Plates-formes et systèmes actuels	Analyse des lacunes	État souhaité avec le système intégré de planification des ressources
Agresso (système de contrôle de l'exécution des budgets)			
1	<p>Gestion des projets:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permet de saisir les principales informations financières des projets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet la communication d'informations de base sur les projets; • Ne permet pas de se conformer aux principes de la gestion axée sur les résultats; • Ne répond pas aux exigences complexes du FEM, de l'Union européenne et d'autres donateurs en matière de communication d'informations. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuie sur les principes de la gestion axée sur les résultats; • Permet la communication d'informations aux donateurs et un suivi complet; • Supporte le cycle du programme et des projets de coopération technique.
2	<p>Finances:</p> <p>Supporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le grand livre général et la comptabilité; • La budgétisation; • Les paiements; • Les créances; • Les immobilisations corporelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne supporte pas totalement les vastes changements que nécessite l'adoption des Normes comptables internationales du secteur public; • Ne supporte pas l'intégration des immobilisations corporelles dans la passation de marchés et les finances; • Accès minimal des bureaux extérieurs; • Absence de portail Web; • Ne supporte pas les approbations et le flux de travail électroniques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Système conforme aux Normes comptables internationales du secteur public et aux normes du FEM, avec toutes leurs complexités; • Établissement de rapports et d'états financiers conformes aux Normes comptables internationales du secteur public; • Intégration de la gestion d'actifs, de la passation de marchés et des dossiers financiers; • Cohérence avec d'autres organismes des Nations Unies devant favoriser l'harmonisation des pratiques.
3	<p>Passation des marchés:</p> <p>Supporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les achats et les obligations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne permet de saisir que les informations de base sur les obligations pour la passation de marchés, les experts, les voyages et les éléments divers; • Aucun système de passation ni de gestion des marchés; • Système limité de planification des achats; • Ne permet pas la décentralisation de la passation de marchés; • Absence d'intégration avec d'autres organismes des Nations Unies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptation et intégration complètes de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, de la planification aux paiements; • Supporte la décentralisation des achats par la passation de marchés en ligne; • Flux de travail et approbations électroniques assortis de contrôles.

	Plates-formes et systèmes actuels	Analyse des lacunes	État souhaité avec le système intégré de planification des ressources
	Ordinateur central		
4	<p>Gestion des ressources humaines:</p> <p>Supporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les opérations administratives; • La communication d'informations sur les consultants et les experts; • L'administration des retraites; • Les opérations de paie pour les fonctionnaires et les experts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'intégration dans le système Agresso; • Duplication de la saisie de données pour les consultants; • Processus de fonctionnement désuets; • Accès non disponible pour les utilisateurs au Siège et dans les bureaux extérieurs; • Administration des droits non conforme aux Normes comptables internationales du secteur public. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pleine intégration de la gestion des ressources humaines au sein d'un système de planification des ressources unique; • Base de données unique pour l'ensemble des fonctionnaires et des consultants; • Mise en œuvre des meilleures pratiques; • Respect des Normes comptables internationales du secteur public pour les processus de la gestion des ressources humaines.
5	<p>Passation des marchés:</p> <p>Supporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le système de stocks du Service des bâtiments. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'intégration dans le système Agresso; • Non conformité avec les Normes comptables internationales du secteur public. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration dans la passation de marchés et la gestion des actifs; • Système d'inventaire conforme aux Normes comptables internationales du secteur public.
	InfoBase		
6	<p>Gestion des projets:</p> <p>Supporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La communication d'informations sur le stockage de données; • La communication d'informations de base sur les projets de coopération technique; • La planification des achats dans le cadre de la coopération technique; • La gestion de documents; • La gestion des projets en attente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'intégration en temps réel avec Agresso; • Système de gestion de base des projets; • Ne supporte pas pleinement le cycle du programme des projets de coopération technique et du cycle de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement par un outil en ligne et de même source pour la communication d'informations dans le cadre du système de planification des ressources; • Intégration des principes de la gestion axée sur les résultats et des méthodes relatives au tableau de bord; • Intégration dans les finances, la passation des marchés et la gestion des ressources humaines; • Respect des principes de gestion des connaissances.

	Plates-formes et systèmes actuels	Analyse des lacunes	État souhaité avec le système intégré de planification des ressources
7	<p>Gestion des ressources humaines:</p> <p>Supporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le système en ligne de recrutement, de vacances de postes et de candidatures; Le répertoire des consultants et experts et l'estimation des coûts; L'enregistrement des heures de travail et des congés; Le système d'apprentissage; Le tableau des effectifs; La communication d'informations relatives au personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'intégration en temps réel avec l'ordinateur central et Agresso; Duplication de la saisie de données. 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration complète des processus de la gestion des ressources humaines dans le système de planification des ressources; Adoption des meilleures pratiques comme normes (apprentissage, évaluation du comportement professionnel et recrutement); Communication d'informations à partir d'une source de données unique.
8	<p>Système d'approbation des voyages:</p> <p>Supporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> La formulation des demandes et les autorisations. 	<ul style="list-style-type: none"> Système élaboré en interne; Absence d'intégration en temps réel avec Agresso; Conduit à la duplication des saisies. 	<ul style="list-style-type: none"> Pleine intégration avec la logistique et les finances.
9	<p>Finances:</p> <p>Supporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> Les contributions mises en recouvrement; La gestion des donateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'intégration complète avec Agresso. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprend un module de gestion des relations avec les clients; Comprend une procédure de comptabilisation des recettes provenant des contributions conforme aux Normes comptables internationales du secteur public.
Autres systèmes autonomes			
10	<p>Gestion des projets:</p> <ul style="list-style-type: none"> Système de communication d'informations aux donateurs (Protocole de Montréal, FEM, PNUD et Union européenne). 	<ul style="list-style-type: none"> Système de communication d'informations autonome et désuet. 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration dans le système de communication des informations du système de planification des ressources.
11	<p>Gestion des ressources humaines:</p> <ul style="list-style-type: none"> Communication de statistiques relatives au personnel à partir de la base de données Paradox. 	<ul style="list-style-type: none"> Système de communication d'informations autonome et désuet. 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration complète des processus et systèmes de gestion des ressources humaines dans le système de planification des ressources.
12	<p>Bureaux des projets opérationnels:</p> <ul style="list-style-type: none"> Systèmes autonomes de passation de marchés, de comptabilité et de gestion de projets pour différents bureaux. 	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'intégration avec les systèmes du Siège. 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration en ligne complète avec le système de planification des ressources du Siège pour tous les domaines d'activité.

Annexe II

Infrastructure informatique

Les systèmes informatiques de l'ONUDI forment une infrastructure complexe et hétérogène. Le tableau ci-après décrit l'infrastructure actuelle, ses limites et les risques qu'elle comporte, ainsi que les améliorations souhaitées.

Infrastructure actuelle	Limites et risques	Améliorations souhaitées
<p>Opérations sur l'ordinateur central: Les principaux éléments de la gestion des ressources humaines, le système de paie et certaines autres applications tournent sur le serveur central de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'AIEA garantit ses services jusqu'à fin 2011; • Les concepteurs de la base de données de l'ordinateur central ont pris leur retraite et il manque des experts; • Les applications qui tournent sur l'ordinateur central n'ont pas été conçues pour être utilisées dans les bureaux extérieurs; • L'intégration à d'autres plates-formes est très limitée. 	<ul style="list-style-type: none"> • D'ici à fin 2011, toutes les applications qui tournent sur l'ordinateur central doivent être remplacées par une autre plate-forme; • Cette plate-forme fera partie intégrante de l'environnement client/serveur de l'ONUDI qui utilisera les tout derniers outils de gestion et d'analyse de bases de données.
<p>Connectivité sur le terrain: La plupart des bureaux extérieurs disposent de matériels adaptés reliant leur réseau local (LAN) au Siège de l'ONUDI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cette connexion est lente et peu fiable; • Dans certains lieux, les possibilités sont limitées par l'organisation hôte qui a le contrôle de la connectivité Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les liaisons par satellite sont une possibilité dans les zones où la connectivité reste faible; • Le système de planification des ressources assurera une accessibilité sur le Web.
<p>Environnement client/serveur Agresso est le principal système qui fonctionne dans un environnement client/serveur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Après cinq ans d'utilisation de la même version, il fallait passer à la nouvelle version d'Agresso pour assurer la continuité des opérations normales et pouvoir compter sur le soutien du fournisseur; • Il fallait également mettre à niveau le logiciel de gestion de la base de données pour pouvoir compter sur le soutien du fournisseur; • Il convient de remplacer le matériel de la base de données, de l'application et des serveurs Web pour assurer leur bon fonctionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grâce au système de planification des ressources, toutes les applications se trouveront sur une plate-forme client/serveur pleinement intégrée ayant une plus grande capacité de traitement et de stockage; • Disponibilité en temps réel des systèmes et plates-formes pour le Siège et les bureaux extérieurs.

Infrastructure actuelle	Limites et risques	Améliorations souhaitées
<p><i>Applications Web (Infobase)</i></p> <p>L'ONUDI fait fonctionner la plupart de ses applications élaborées en interne à l'aide d'une interface Web.</p>	<ul style="list-style-type: none">• La base de données et les serveurs d'application d'Infobase, qui ont une importance cruciale, ont plus de cinq ans et ont atteint la fin de leur durée de vie utile; elles ne bénéficient plus d'un appui des fournisseurs.	<ul style="list-style-type: none">• Harmonisation et intégration de toutes les applications Web et plates-formes de bases de données dans le système de planification des ressources;• Saisie et source de données uniques pour toutes les informations.