



Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Distr. générale
23 octobre 2009
Français
Original: anglais

Conférence générale

Treizième session

Vienne, 7-11 décembre 2009

Point 14 de l'ordre du jour provisoire

Programme et budgets, 2010-2011

Soldes inutilisés des crédits ouverts

Rapport du Directeur général

En application du paragraphe e) ii) de la décision IDB.36/Dec.12, le présent document présente aux États Membres l'étude de faisabilité qui analyse les effets attendus de l'Initiative de gestion du changement.

Nécessité d'une approche globale de la gestion du changement

1. Après une décennie de réformes programmatiques et administratives de grande envergure, mises en œuvre dans un contexte de fortes contraintes budgétaires, l'ONUDI a été reconnue comme un prestataire pertinent et efficace de services essentiels en matière de développement dans les domaines d'activité relevant de son mandat, à savoir la réduction de la pauvreté par des activités productives, le renforcement des capacités commerciales, l'environnement et l'énergie. La demande pour les services de l'Organisation a connu une croissance rapide ces dernières années, et le volume des fonds disponibles pour l'exécution d'activités futures atteindra le montant record de plus de 330 millions de dollars en décembre 2009. Grâce à l'augmentation continue de ses ressources et à la formulation en cours de nouveaux programmes et projets de coopération technique, l'ONUDI semble bien placée pour développer ses services de coopération technique, dont le montant devrait passer de 125 millions de dollars en 2009 à 250 millions de dollars dans un délai de quatre à six ans dans le cadre de ses priorités thématiques clairement définies.

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.



2. Ces perspectives favorables de croissance de la demande pour les services de l'ONUDI doivent, toutefois, être appréhendées en fonction des changements des modalités appliquées par les principaux donateurs, notamment le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Protocole de Montréal, la Commission européenne et les fonds fiduciaires multidonateurs, dans le cadre de leur coopération avec les organismes du système des Nations Unies. Ces donateurs imposent de nouvelles conditions de plus en plus complexes et contraignantes pour les accords de coopération sur la base de l'évaluation des processus internes de leurs organisations partenaires. Ainsi, le FEM a introduit une large gamme de normes fiduciaires auxquelles ses organisations partenaires doivent se conformer, alors que la Commission européenne a entrepris d'appliquer avec ses partenaires une procédure dite des "quatre piliers" qui prévoit des normes communes en matière de comptabilité, d'audit, de contrôle interne et de passation des marchés. Ces exigences sont très contraignantes pour les organisations partenaires, notamment l'ONUDI, qui sont tenues de s'adapter à leurs procédures opérationnelles et à leurs systèmes informatiques d'appui.

3. En outre, l'ONUDI doit intégrer l'approche de gestion axée sur les résultats à l'ensemble de ses systèmes, en application de la décision IDB.35/Dec.5, adoptée par les États Membres et portant approbation du programme-cadre à moyen terme (PCMT) pour 2010-2013 qui se fonde sur les principes de la gestion axée sur les résultats. De même, l'ONUDI a progressivement renforcé l'application de l'approche de la budgétisation axée sur les résultats dans ses programmes et budgets au cours des derniers exercices biennaux. Toutefois, pour intégrer pleinement le principe de budgétisation et de gestion axées sur les résultats dans les activités opérationnelles et de programmation de l'ONUDI, un appui supplémentaire aux systèmes est nécessaire pour obtenir les données relatives aux résultats pour faciliter la prise de décisions axée sur les résultats.

4. L'intensification des efforts déployés par l'ONUDI pour répondre plus efficacement aux demandes de ses États Membres, en renforçant sa présence sur le terrain et en décentralisant ses opérations, constitue une raison supplémentaire qui l'oblige à améliorer ses systèmes d'appui. Afin de fournir ces services décentralisés de manière efficace et efficiente, l'ONUDI a besoin d'une infrastructure informatique, à la fois solide et flexible, couvrant ses bureaux extérieurs du monde entier en leur offrant la connectivité nécessaire pour les intégrer aux différents systèmes de l'organisation.

5. Enfin, l'ONUDI est de plus en plus sollicitée pour contribuer aux activités de l'ensemble du système des Nations Unies afin d'harmoniser les méthodes de travail, comme condition préalable à la mise en œuvre effective de la cohérence interinstitutions au niveau des pays, conformément à l'approche dite "Unis dans l'action" de l'ONU. Les pressions pour parvenir à une telle harmonisation des méthodes de travail, qui représentent déjà un défi considérable pour l'ONUDI, pourraient s'intensifier dans les années à venir, d'autant plus que près de 90 pays ont lancé leur Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) et leurs programmes autonomes "Unis dans l'action". Pour pouvoir participer efficacement à la mise en œuvre de ces programmes, l'ONUDI devra revoir et ajuster ses méthodes de travail et ses modes de fonctionnement dans le cadre d'une redéfinition du processus de travail et de la mise en place de

l'infrastructure d'appui informatique nécessaire pour assurer l'harmonisation requise à l'échelle du système.

6. En résumé, l'ONUDI est confrontée à cinq défis majeurs qui l'obligent à modifier en profondeur ses procédures et systèmes si elle veut aider efficacement ses États Membres à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement:

a) Nécessité de mettre en œuvre un portefeuille à croissance rapide de projets financés et finançables en fonction de la demande des pays;

b) Nécessité de se conformer aux exigences strictes des donateurs, telles que les normes fiduciaires du FEM et les "quatre piliers" exigés par l'Union européenne (UE);

c) Nécessité de mettre en place des systèmes permettant le suivi des résultats et des ressources dépensées à cet effet (gestion et budgétisation axées sur les résultats);

d) Nécessité d'une connectivité et de liens améliorés entre le Siège et les bureaux extérieurs pour assurer la transmission en temps réel des données d'informations pertinentes et en faciliter l'accès; et

e) Nécessité de contribuer efficacement au processus en cours pour l'harmonisation des méthodes de travail dans le cadre de l'objectif de cohérence à l'échelle du système des Nations Unies.

Investissement dans la gestion du changement

7. Conscient de la nécessité d'investir d'urgence dans une initiative de gestion du changement globale, indispensable pour relever les défis évoqués plus haut d'une part, et des contraintes budgétaires qui continueront probablement à peser sur l'Organisation de l'autre, le Secrétariat de l'ONUDI a proposé aux États Membres, aux fins d'adoption, une formule pour financer les investissements nécessaires. Cette proposition, initialement présentée à la vingt-cinquième session du Comité des programmes et des budgets (document IDB.36/12-PBC.25/12) et enrichie à la trente-sixième session du Conseil du développement industriel (document IDB.36/12/Add.1), invite les États Membres à autoriser le Secrétariat à garder les soldes inutilisés des crédits qui doivent être reversés en 2010. La proposition prévoit de consacrer ces ressources à deux initiatives importantes: premièrement pour approvisionner deux fonds fiduciaires afin de mobiliser des ressources supplémentaires pour les programmes de coopération technique dans certains domaines prioritaires, notamment l'amélioration de la sécurité alimentaire par l'encouragement de l'agro-industrie, et les énergies renouvelables pour les activités productives; et deuxièmement, pour financer la mise en œuvre d'une initiative de gestion du changement globale, notamment l'introduction d'un progiciel de gestion totalement intégré (PGI) à l'échelle de l'organisation.

8. Après un premier examen de cette proposition, le Conseil du développement industriel, dans sa décision IDB.36/Dec.12, a invité le Directeur général à commander une étude de faisabilité pour examiner les effets attendus de l'Initiative de gestion du changement sur la rentabilité globale de l'ONUDI. En application de cette décision, le Secrétariat a fait appel, conformément à la procédure en vigueur, aux services de Deloitte Consulting, un bureau de consultants de renommée mondiale, pour réaliser une étude de faisabilité indépendante de l'Initiative globale

de gestion du changement proposée par le Secrétariat. Les résultats et conclusions de cette étude ont été présentés aux États Membres lors d'une réunion d'information organisée le 13 Octobre 2009 par les consultants en question, et ont donné lieu à un débat fructueux assorti d'observations et de propositions, aussi nombreuses que pertinentes, de la part des États Membres. Ces observations et propositions ont été intégrées au rapport final de faisabilité établi par les consultants et annexées au présent document.



Étude de faisabilité d'une Initiative globale de gestion du changement (GC) au sein de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

Vienne, 21 octobre 2009

Étude de faisabilité d'une Initiative globale de gestion du changement (GC) au sein de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

Table des matières

	<i>Page</i>
1. Résumé analytique	7
2. Objectifs de l'étude de faisabilité de la gestion du changement	10
3. Aperçu de la méthode/approche	12
Gestion du changement et remise à plat des processus	12
Scénarios pour le changement	13
Approche appliquée à l'ONUDI	14
4. Résumé de la situation actuelle	16
5. Conclusions et solutions interdisciplinaires	19
Principales conclusions	19
Principales solutions	20
Augmentation de la productivité des procédures	21
Renforcer la capacité d'exécution	25
Renforcer l'efficacité des outils informatiques	29
Renforcer l'obligation de rendre compte	32
Accroître l'efficacité	35
6. Scénarios adaptés à l'ONUDI	36
Scénario I – Statu quo	36
Scénario II – Améliorations graduelles	38
Scénario III – Changement global	39
Scénario IV – Refonte totale	40
7. Conclusion	42
Analyse des coûts/risques	42
Recommandations	44

1. Résumé analytique

1. Le présent document présente les principales conclusions et recommandations de l'étude de faisabilité de l'Initiative de gestion du changement à l'ONUDI effectuée par Deloitte Consulting.

Objectifs

2. Après avoir procédé à des évaluations internes, l'Organisation a retenu les domaines ci-après à intégrer à l'Initiative de gestion du changement:

- Renforcement de l'intégration des divers systèmes et pratiques de gestion de l'ONUDI, notamment les quatre domaines fonctionnels ci-après: coopération technique – gestion des projets; gestion des ressources humaines, y compris versement des traitements; passation des marchés et services financiers;
- Meilleure utilisation des capacités organisationnelles de l'ONUDI, au Siège et dans les bureaux extérieurs, pour obtenir de meilleurs résultats;
- Mise à jour et mise à niveau de son infrastructure informatique pour faire face à ces exigences.

3. Les changements induits doivent prendre en compte, entre autres, ce qui suit:

- Les meilleures pratiques;
- Les normes de comparaison avec les organismes publics ou privés similaires;
- La vocation internationale de l'ONUDI.

Méthode/approche

4. Une firme de consultants externe (Deloitte Consulting) a été dûment sélectionnée et chargée de réaliser cet objectif durant la période allant du 31 août au 5 décembre 2009, en effectuant une étude de faisabilité (PHASE I) avant le 15 octobre 2009 et en préparant une feuille de route pour l'exécution du projet (PHASE II) avant la Conférence générale qui se tiendra du 7 au 11 décembre 2009.

5. Le travail effectué en septembre 2009 a bénéficié de l'appui technique du Secrétariat de l'ONUDI dans les quatre domaines fonctionnels suivants: coopération technique – gestion des projets; gestion des ressources humaines, y compris versement des traitements; passation des marchés et services financiers. En outre, des auditeurs externes et internes, le Conseil du personnel, ainsi que des représentants choisis parmi les membres des bureaux externes et régionaux ont été consultés et interrogés tout au long de la durée du processus.

6. Après présentation aux États Membres de l'ONUDI dans le courant du mois d'octobre 2009, on a tenu compte des observations émises et des questions soulevées durant la consultation officielle lors de l'établissement du rapport.

7. Dans le cadre du changement envisagé par l'ONUDI, quatre scénarios génériques ont été envisagés pour tenir compte de toutes les options, à savoir le changement purement ponctuel, l'évolution de l'environnement, les pressions extérieures et jusqu'à une refonte dynamique de l'ensemble des systèmes, processus

et pratiques, y compris la restructuration des outils informatiques et des procédures de travail.

8. Ces scénarios potentiels ont servi de canevas pour l'analyse effectuée par Deloitte à partir des entretiens personnels, des questionnaires normalisés, de l'examen des documents et des procédures et d'une série d'ateliers pour évaluer la situation et définir les instruments potentiels de changement évoqués dans le rapport comme solutions possibles. La documentation relative aux conclusions et aux solutions correspondant aux différents scénarios est répartie dans les quatre catégories suivantes:

- Augmentation de la productivité des procédures;
- Renforcement de la capacité de réalisation;
- Amélioration de l'efficacité des outils informatiques; et
- Renforcement de l'obligation de rendre compte.

9. Les solutions obtenues ont ensuite été appliquées aux quatre scénarios en fonction de leur pertinence. Ces scénarios ont été classés essentiellement en fonction des effets du changement, mais aussi selon le calendrier de mise en œuvre et les coûts globaux et leur contribution à la réalisation de l'objectif de l'ONUDI qui vise à doubler ses capacités en matière de prestation de services.

10. Les solutions classées par ordre de priorité ont ensuite été évaluées en fonction de leur contribution potentielle à l'intégration de l'ONUDI au processus en cours pour assurer la cohérence de l'action du système des Nations Unies, en particulier l'harmonisation des méthodes de travail. Dans les troisième et quatrième scénarios, en particulier, il paraissait possible d'organiser un échange d'informations à l'échelle du système grâce à une procédure multiforme d'établissement des rapports dans le cadre du futur système. Pour le choix des modules du futur système dans les troisième et quatrième scénarios, la cohérence de l'action à l'échelle du système doit faire partie des critères d'évaluation.

11. Tous les aspects du changement évoqués plus haut (amélioration de la productivité des processus, de la capacité d'exécution et de l'efficacité des outils informatiques, l'introduction de procédures d'établissement de rapports fondées sur le principe de la gestion axée sur les résultats, et le renforcement de l'obligation de rendre compte) visent à améliorer l'efficacité et la productivité de l'Organisation dans son ensemble.

12. L'expérience de Deloitte avec des organisations similaires montre qu'il est possible de réaliser des gains d'efficacité et d'efficience pouvant atteindre 30 %, à condition que la remise à plat des processus soit effectuée avant que les systèmes ne soient changés et que les critères d'efficacité/efficience soient appliqués pour le choix du futur système. Deloitte estime que ce gain de près de 30 % permettrait de canaliser les capacités de la main-d'œuvre actuelle et l'utilisation de documents sur support papier vers les activités de coopération technique. L'automatisation permettrait également une meilleure participation des bureaux extérieurs aux activités essentielles de l'Organisation. Ces gains d'efficacité/efficience associés à tous les autres avantages directs résultant d'un renforcement de l'appui aux systèmes intégrés, devraient permettre à l'ONUDI d'améliorer considérablement ses

capacités en matière de services de coopération technique (voir par. 58) qu'elle fournit à ses États Membres.

Conclusion

13. Tous les scénarios de changement analysés dans le cas de l'ONUDI nécessitent des investissements selon des échéanciers différents pour un coût total différent. Chaque scénario offre des gains différents pour permettre à l'ONUDI d'atteindre ses objectifs et renforcer de manière significative son rendement, de répondre aux demandes croissantes, d'améliorer la transparence, de contribuer au processus d'harmonisation à l'échelle du système et d'assurer un suivi efficace des opérations fondées sur les principes de la gestion axée sur les résultats, ainsi qu'une meilleure utilisation des capacités de l'Organisation, aussi bien au niveau du Siège que sur le terrain. Compte tenu de la situation actuelle de l'ONUDI, l'analyse montre qu'un investissement ponctuel dans une opération de remise à plat des processus, comme point de départ d'une mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré (PGI), est indispensable pour lui permettre d'atteindre ces objectifs.

14. La figure ci-après compare les quatre scénarios de changement, en indiquant les principaux aspects décrits dans des lignes distinctes, ainsi que les coûts externes approximatifs, les estimations des délais d'exécution et les coûts internes.

Figure I

Scénarios	I	II	III	IV
	Statu quo	Améliorations graduelles	Changement global	Refonte totale
Montant total des coûts externes (en millions d'euros)	*)	10	9	20
Estimation du délai d'exécution		8 ans	3 ans	5 ans
Coûts internes supplémentaires	aucun	élevés	moyens	très élevés

*) Le "Scénario I" ne présente pas l'estimation du délai ou des coûts, étant donné qu'il est purement réactif. Le besoin d'investissement est donc ponctuel, par exemple en cas de panne du système.

15. Les quatre scénarios ont été analysés et évalués en tenant compte de la situation actuelle de l'ONUDI, ainsi que de ses systèmes, procédures et besoins. Après examen de leurs avantages et inconvénients respectifs, les recommandations suivantes ont été formulées:

Scénario I: NON RECOMMANDÉ – Met gravement en péril les activités de l'ONUDI et ses services aux États Membres;

Scénario II: NON RECOMMANDÉ – Ne permet pas de mettre en place en temps voulu les capacités requises et de respecter les exigences externes;

Scénario III: RECOMMANDÉ – Scénario rentable pour la mise en place des capacités requises et le respect des exigences externes. Il intègre des procédures et systèmes nouveaux tout en maintenant le système financier actuel;

Scénario IV: RECOMMANDÉ – Solution la plus viable techniquement et la plus globale, qui permet une adaptation à la carte au nouveau système retenu, qui correspond exactement à la situation et aux exigences de l'ONUDI dans le cadre d'un progiciel de gestion intégré unique (PGI), comprenant un système de financement, mais le coût est plus élevé et le délai plus long.

2. Objectifs de l'étude de faisabilité de la gestion du changement

Initiative de gestion du changement de l'ONUDI

16. Au cours des décennies écoulées, le rythme et la structure de l'évolution de l'économie mondiale ont créé un environnement de plus en plus complexe pour le développement industriel. L'internationalisation de la production industrielle, des échanges, des investissements et de la technologie progresse à un rythme sans précédent tout en étant inégal, d'où un écart industriel qui va croissant et des disparités qui se creusent entre les pays développés et les pays en développement, mais aussi entre les pays en développement eux-mêmes. Malgré les efforts considérables déployés pour atteindre les OMD, la pauvreté reste prévalente dans de nombreuses régions du monde. Il convient de faire face à ces défis et aux crises actuelles qui touchent le secteur alimentaire, le carburant et les finances, si l'on veut continuer d'avancer pour atteindre les buts et objectifs, aussi bien de l'ONUDI que de la Déclaration du Millénaire.

17. Compte tenu de ce qui précède, le mandat de l'ONUDI a pris une place plus importante dans le programme mondial pour le développement ces dernières années. 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. En conséquence, la demande pour les services de l'ONUDI a augmenté rapidement et porté à un niveau record le volume des fonds alloués aux activités futures.

18. Par ailleurs, les bailleurs de fonds publics et les fonds spécialisés fixent actuellement de nouvelles exigences, plus rigoureuses et complexes, concernant les modalités d'exécution des projets qu'ils financent. En outre, l'ONUDI vise à renforcer l'harmonisation de ses systèmes de gestion avec ceux des autres organismes de développement du système des Nations Unies, dans le souci de garantir une très grande cohérence interinstitutions dans le cadre des initiatives d'harmonisation du système des Nations Unies.

19. Toutefois, il devient de plus en plus difficile pour l'ONUDI, avec les moyens limités dont elle dispose, de répondre aux demandes croissantes de ses États Membres, des bailleurs de fonds et des bénéficiaires avec ses capacités mises à rude épreuve et un budget ordinaire à croissance nulle. D'importantes modifications

s'imposent donc dans les procédures et systèmes de gestion de l'ONUDI pour lui permettre de répondre à ces demandes.

20. L'ONUDI a reconnu le besoin de changement et plusieurs initiatives ont déjà été prises dans l'ensemble de l'Organisation. Toutefois, étant donné que ces initiatives faisaient suite à un ensemble d'événements externes et internes, elles ont été mises en œuvre indépendamment les unes des autres, sans que les synergies et l'interdépendance soient correctement identifiées et prises en compte. En outre, même prises ensemble, ces initiatives ne suffisent pas pour modifier en profondeur le mode de fonctionnement de l'ONUDI pour lui permettre de répondre aux demandes croissantes, d'améliorer la transparence, d'assurer un suivi efficace des interventions et de faciliter l'alerte précoce et la prise de décisions et de faire face efficacement aux risques.

21. Ainsi, afin d'être en mesure de relever le défi que constitue la hausse rapide de la demande de ses services, d'une part, et les difficultés à accroître ses ressources humaines et financières de base, d'autre part, l'ONUDI doit redoubler d'efforts pour améliorer son efficacité opérationnelle. Il faudra pour cela réviser complètement et redéfinir ses modes de fonctionnement pour améliorer la productivité de l'Organisation dans son ensemble, et de toutes ses parties constituantes. Ces investissements devraient permettre d'améliorer l'efficacité et la productivité de l'ONUDI dans un délai relativement court pour qu'elle puisse répondre à l'augmentation de la demande de services. Les premières mesures en ce sens ont déjà été prises, car l'Organisation a déjà procédé à une analyse interne de sa situation actuelle et de ses besoins futurs.

22. À la suite de ces évaluations internes, l'Organisation a identifié les trois questions spécifiques ci-après:

- Une meilleure intégration des divers systèmes et pratiques de gestion de l'ONUDI, notamment dans les quatre domaines opérationnels suivants: coopération technique – gestion des projets; gestion des ressources humaines, y compris versement des traitements; passation des marchés et services financiers;
- Une meilleure utilisation des capacités organisationnelles de l'ONUDI, au Siège et dans les bureaux extérieurs, pour obtenir de meilleurs résultats;
- Une mise à jour et une mise à niveau de son infrastructure informatique pour faire face à ces exigences.

23. Afin de prendre en charge ces questions, l'Organisation a déjà commencé à travailler sur une initiative de gestion du changement, notamment un projet pilote de remise à plat des processus et l'examen de l'introduction d'un progiciel de gestion intégré en consultation avec les autres organismes des Nations Unies.

Mandat pour l'étude de faisabilité

24. En avril et juin 2009, le Comité des programmes et des budgets (CPB) et la Banque interaméricaine de développement (BID) ont examiné la proposition du Secrétariat pour une Initiative globale de gestion du changement à mettre en œuvre entre 2009 et 2011.

25. En juin, le CPB a demandé au Directeur général d'effectuer une étude de faisabilité pour examiner l'impact attendu de l'Initiative de gestion du changement sur le rapport général coût-prestations de l'Organisation, en particulier sur les différents éléments de coût liés à la mise en place d'un progiciel de gestion intégré pour l'Organisation (réf.: IDB.36/Dec.12).

3. Aperçu de la méthode/approche

26. Dans le cadre de l'étude de faisabilité d'une Initiative globale de gestion du changement à l'ONUDI, Deloitte a adapté sa méthode de transformation pour analyser/améliorer les différentes procédures et structures et répondre ainsi aux besoins de l'ONUDI. Cette méthode fait appel à une série d'instruments d'évaluation et de procédures et structures des meilleures pratiques, ainsi qu'à de nombreux modèles pour une exécution efficace du projet.

27. Au cours des dernières années, Deloitte a travaillé sur plusieurs projets au sein du système des Nations Unies, par exemple sur l'évaluation des besoins et la configuration des systèmes d'information budgétaire. En plus des travaux similaires dans l'analyse des procédures et du mode d'organisation, les membres de l'équipe de projet de Deloitte ont aidé plusieurs autres clients du secteur public dans les domaines de l'assurance qualité et de la gestion de projets dans le cadre de missions liées à la gestion du changement, comme dans le cas de l'ONUDI. Durant l'étude de faisabilité, l'équipe du projet s'est appuyée sur cette riche expérience ainsi que sur celle du personnel de l'ONUDI pour formuler des solutions permettant le changement envisagé.

Gestion du changement et remise à plat des processus

Gestion du changement

28. On peut considérer la gestion du changement comme une série d'activités visant à améliorer ou à renforcer un système ou une organisation donnés. Une gestion du changement réussie permet à l'organisation concernée de fonctionner comme un tout, elle reconnaît les tendances dans la complexité et favorise l'émergence d'une institution flexible dans un environnement incertain, tout en réalisant l'équilibre entre la continuité et le changement. Ainsi, un changement au niveau de l'organisation vise toujours à améliorer la rapidité d'exécution, la cohérence, l'efficacité, la productivité, la transparence et la viabilité. L'approche de la gestion du changement met l'accent sur l'adoption de nouvelles technologies, les réformes stratégiques majeures, la refonte des procédures, la restructuration et les changements culturels, notamment les changements de comportement des uns et des autres.

29. Une fois que les nouveaux comportements et usages d'une organisation donnée sont en place, ils doivent être renforcés par des procédures de travail actualisées et nouvelles. Ainsi, la refonte des procédures est essentielle pour qu'une organisation puisse réussir son processus de changement.

Refonte des procédures

30. Dans le cadre de cette opération, les procédures de travail sont revues et analysées de fond en comble dans tous les domaines d'activité. Le tableau ci-dessous indique les différentes étapes de l'intervention:

Tableau I

Approche commune de la refonte des procédures de travail	
Mise au point d'une vision du mode de fonctionnement	La refonte des procédures de travail découle d'une vision professionnelle comportant des objectifs précis, comme les gains de temps ou l'amélioration de la productivité.
Identification des procédures à revoir	La priorité est accordée aux procédures qui sont en contradiction flagrante avec la vision du mode de fonctionnement.
Compréhension et évaluation des procédures en vigueur	Ces activités fournissent une norme de référence pour les améliorations futures.
Identification des outils informatiques	La connaissance des capacités disponibles en matière d'informatique influe sur la conception des procédés.
Conception de nouvelles procédures	Cette opération ne doit pas être considérée comme la dernière étape de la refonte des procédures, mais comme un prototype.

31. Tout projet de refonte des procédures commence par la définition de la vision du mode de fonctionnement envisagé et des objectifs. Après l'identification de toutes les procédures à réviser et la mise au point des nouvelles méthodes de travail, un plan d'action est établi en fonction de l'écart entre les procédures, les technologies et les structures en place et l'objectif visé. Ce plan d'action touche tous les domaines d'activité et comprend une feuille de route pour une mise en œuvre adaptée à la vision et aux objectifs arrêtés.

Scénarios pour le changement

32. Afin de permettre à l'ONUDI de se réformer pour concrétiser sa vision pour l'avenir, quatre scénarios sont possibles qui vont du "statu quo" au "changement radical" qui suppose une refonte totale de l'Organisation.

33. La notion de changement réalisable a été utilisée pour articuler les axes d'intervention possibles autour de quatre scénarios classés en deux catégories: a) un changement réactif en fonction des demandes extérieures et b) un changement dynamique impulsé de l'intérieur de l'Organisation:

a) Scénarios du changement réactif

I. Statu quo

Maintien des procédures et systèmes en vigueur. Le changement se fait en réaction à la pression ou à l'augmentation des demandes, mais pas

nécessairement de l'intérieur de l'Organisation. Ce scénario n'entraînera pratiquement aucun changement à long terme.

II. Améliorations progressives

Investissement séquentiel dans des procédures et systèmes distincts sur une période plus longue selon une trajectoire évolutive en fonction de la situation et des circonstances. Le changement est progressif et dépend dans une grande mesure de la disponibilité des fonds, des personnes et des effets des pressions, mais pas nécessairement suivant une vision claire.

b) Scénarios du changement dynamique

III. Changement global

Investissement simultané dans les procédures et les systèmes intégrés avec une feuille de route pour la mise en œuvre. La vision se construit autour des composantes essentielles des systèmes en place en mettant à profit les connaissances disponibles et la motivation existant au sein de l'organisation. Cette option est complétée par un mandat pour un changement dans les meilleurs délais.

IV. Refonte totale

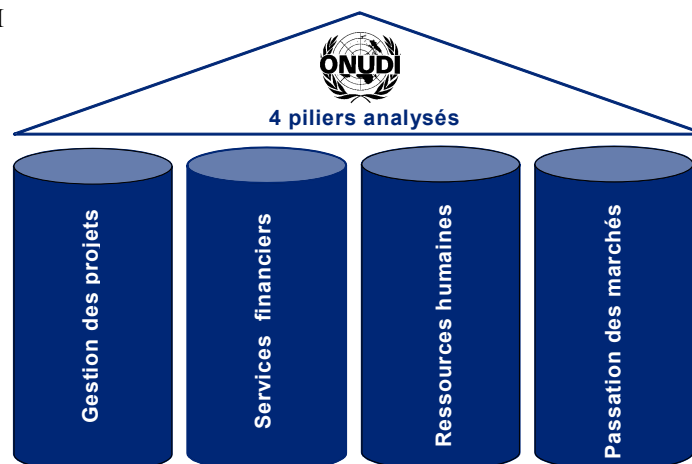
Remplacement de tous les systèmes existants et procédures connexes par une plate-forme unique avec un progiciel de gestion totalement intégré et nouveau, acquis auprès d'un fournisseur, et alignement des procédures de travail de l'Organisation. Cette solution est fonction de la capacité du système sélectionné, qui dépend dans une grande mesure de l'adéquation entre les besoins actuels et attendus, ainsi que de la nature et des procédures du progiciel de gestion intégré choisi.

Approche appliquée à l'ONUDI

34. Compte tenu de l'ampleur des changements potentiels induits par ces scénarios, Deloitte a procédé à une évaluation de l'Organisation, des systèmes et des procédures en vigueur à l'ONUDI.

35. Étant donné que l'étude de faisabilité porte essentiellement sur les quatre domaines fonctionnels de l'ONUDI (coopération technique – gestion des projets; services financiers; gestion des ressources humaines, y compris le versement des traitements; et la passation des marchés), Deloitte a décidé d'organiser l'analyse autour des quatre piliers ci-après:

Figure II



36. On a utilisé des méthodes d'analyse différentes en fonction des besoins et des exigences liés aux quatre domaines fonctionnels et de leur situation actuelle.

37. Dans le même temps, on a élargi l'évaluation et l'analyse des quatre scénarios retenus (du scénario réactif au scénario dynamique) en fonction des améliorations potentielles constatées, de l'interprétation des données qualitatives et quantitatives et de la comparaison de la situation actuelle de l'ONUDI avec les meilleures pratiques et les normes de référence des organisations similaires.

38. Les quatre scénarios couvrent un éventail de changements, du plus minime au plus radical, en tenant compte des conditions objectives de l'ONUDI. On a analysé les gains potentiels d'efficacité/rentabilité attendus des scénarios recommandés, ainsi que les difficultés et les risques éventuels qui pourraient surgir durant la phase de mise en œuvre.

39. Par ailleurs, on a examiné la documentation relative aux procédures, les directives et les manuels et organisé de nombreux entretiens approfondis avec les membres du personnel essentiel pour répondre aux questions qui surgissent au fur et à mesure et rechercher les solutions possibles. On a également utilisé des questionnaires pour certains domaines pour identifier les lacunes et les nouveaux thèmes aux fins d'analyse détaillée.

40. Destination des résultats de la Phase I de l'étude de faisabilité:

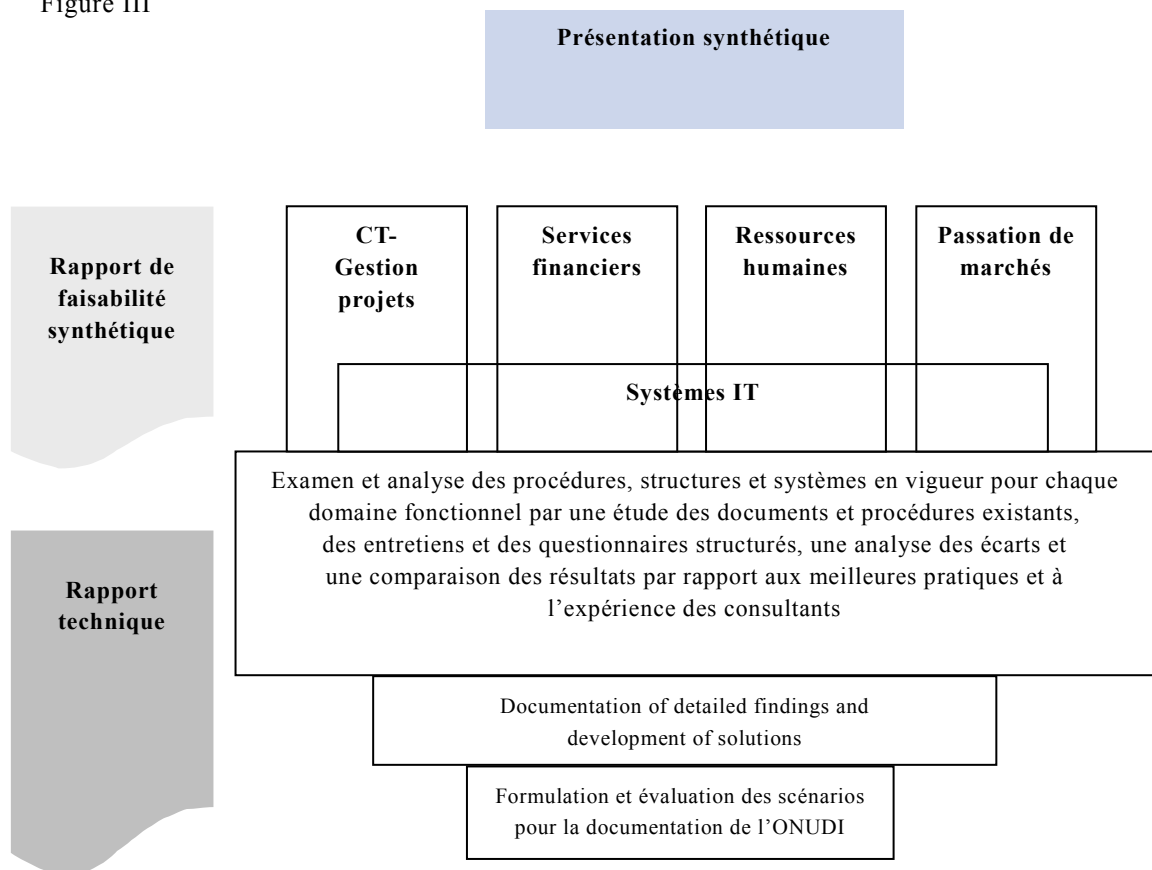
a) Présentation sous forme synthétique à la Direction de l'ONUDI et aux États Membres (13 octobre 2009);

b) Intégration au présent rapport de faisabilité; et

c) Description détaillée dans un rapport technique qui sera présenté ultérieurement au Secrétariat.

41. Outre les conclusions présentées dans le rapport de faisabilité, le rapport technique comprendra une description détaillée des méthodes utilisées, toutes les conclusions et les solutions possibles, ainsi qu'une évaluation des questionnaires. Les conclusions détaillées et les solutions possibles pour chaque domaine figureront également dans le rapport. La figure ci-après présente une vue d'ensemble de l'approche appliquée à l'ONUDI:

Figure III



4. Résumé de la situation actuelle

42. Au fil des ans, l'ONUDI a pris des mesures pour améliorer progressivement à la fois les aspects procéduraux et opérationnels de ses activités, conformément aux critères et aux meilleures pratiques du système des Nations Unies. Des efforts sont déployés en permanence pour simplifier les modes de fonctionnement, les procédures et les structures, et améliorer progressivement les systèmes informatiques pour faire face à la charge de travail et aux demandes croissantes.

43. Les mesures prises par l'ONUDI pour innover et répondre aux besoins urgents ont permis d'apporter de nombreuses améliorations ponctuelles dans les quatre domaines fonctionnels (coopération technique – gestion des projets, passation des marchés, ressources humaines et services financiers), ainsi que dans les systèmes d'appui. C'est ainsi qu'en 2001-2002 l'introduction de l'euro comme monnaie de référence de l'ONUDI pour le budget, la comptabilité et les rapports et du dollar É.-U. comme monnaie de compte secondaire a nécessité le passage à un nouveau système de contrôle de l'exécution du budget fondé sur un progiciel commercial. Depuis son introduction, de nombreuses améliorations ont été apportées à ce système pour en assurer le bon fonctionnement et obtenir l'adhésion des fournisseurs.

44. D'autres améliorations notables touchant aux méthodes de travail, à la structure opérationnelle et à l'appui aux systèmes, ont été introduites au cours des dernières années, parmi lesquelles on peut citer: l'articulation des activités de coopération technique autour de trois domaines thématiques (réduction de la pauvreté grâce à des activités productives, renforcement des capacités commerciales, énergie et environnement); l'élaboration de directives détaillées pour faciliter les modes de gestion du cycle de coopération technique et clarifier le rôle, la responsabilité et l'obligation de rendre compte des divers intervenants; l'adoption du cadre de gestion axée sur les résultats pour le budget ordinaire et les projets de coopération technique; l'établissement de rapport sans utiliser de papier grâce au système InfoBase pour le stockage des données et les rapports; l'application des diverses fonctions d'introduction de données à la source (obligations, autorisation d'engagement de dépenses pour les projets, contrôle des fonds); l'utilisation accrue de l'informatique pour certaines procédures administratives, notamment le recrutement (partiellement réalisé), les autorisations de voyage, la planification des achats et la gestion des actifs; et l'introduction des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). On trouvera plus loin des précisions supplémentaires sur les principales améliorations introduites depuis 2001.

45. Au cours de cette période, l'ONUDI a également exploré activement différents systèmes/solutions informatiques (dans le commerce et au sein du système des Nations Unies) pour remplacer l'ancien serveur central, qui a été mis en place entre la fin des années 1980 et le milieu des années 1990 et qui est utilisé essentiellement pour la gestion des ressources humaines et la paie, et explorer de nouveaux systèmes adaptés à d'autres domaines, notamment la gestion des projets de coopération technique, la passation des marchés, l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats (GAR), ainsi que les outils nécessaires pour poursuivre la décentralisation, autonomiser le personnel et renforcer l'obligation de rendre compte. Cependant, étant donné que beaucoup de questions urgentes doivent être abordées de manière intégrée et cohérente et compte tenu des contraintes en matière de ressources financières, l'Organisation n'a pas été en mesure de concrétiser toutes ses idées novatrices.

46. Comme on le verra plus loin, l'ONUDI a déployé des efforts considérables pour appliquer des mesures visant à améliorer la productivité et à renforcer les capacités de réalisation et l'efficacité des outils informatiques, dans la limite des ressources budgétaires disponibles. Cela étant, on ne peut apporter d'autres améliorations significatives en gardant la même approche à la fois ponctuelle et isolée.

Tableau II
Principales améliorations progressives depuis 2001

	CT-Gestion de projet	Services financiers	Ressources humaines	Passation des marchés
Procédures de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Articulation de la coopération technique autour de trois domaines thématiques • Directives et procédures pour la coopération technique • Adoption de l'euro pour la comptabilité des projets • Amélioration de la procédure d'autorisation d'engagement de dépenses/fichier central (sans utilisation de papier) • Amélioration de l'information sur les comptes des donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption de l'euro comme monnaie de référence • Révision des obligations et des autorisations d'engagement de dépenses dans les sections techniques • Introduction du système des comptes d'avances temporaires dans les bureaux extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisation des procédures de recrutement de consultants • Unification de la saisie des données du fichier du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau guide de passation des marchés • Introduction du système des demandes d'achat • Appel d'offres ouvert • Documentation des opérations de passation des marchés
Structure opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption du cadre de la gestion axée sur les résultats • Adoption de TC Compact pour l'évaluation du personnel • Mise en place du Groupe consultatif sur la qualité et de la Commission d'approbation des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • IPSAS • Révision/simplification des règles et procédures financières • Formation des assistants administratifs ou de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de gestion des ressources humaines • Introduction de la politique de mobilité pour les bureaux extérieurs • Guide pratique à l'usage des bureaux extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisation limitée du processus de passation des marchés • Test et formation obligatoires en matière de passation des marchés • Service d'aide pour les acquisitions • Bibliothèque électronique
Appui aux systèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement de rapports sans papier grâce à la mise en œuvre de l'InfoBase pour les données relatives à la coopération technique • Mise en ligne des rapports et du contrôle des fonds pour les projets axés sur les résultats et les projets de CT 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du système de contrôle des résultats financiers, avec les mises à jour • Traitement électronique des paiements interorganisations du PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Passage du système de recrutement et d'évaluation vers une plateforme Web (système de base de données d'emploi et de postes vacants en ligne) • Système d'autorisation de voyage • Système d'enregistrement des temps de travail et de planification des congés • Système de comptes rendus du personnel • Tableau d'effectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du système pour les actifs/ stocks fixes • Introduction du système de planification des acquisitions

5. Conclusions et solutions interdisciplinaires

47. Les conclusions de Deloitte, ainsi que les solutions possibles pour déterminer la faisabilité du changement s'appuient sur la méthodologie décrite ci-dessus.

48. On a inclus au présent rapport les conclusions et les solutions les plus indiquées pour traduire dans les faits la vision et les objectifs de l'Initiative de gestion des changements, à savoir l'augmentation sensible des capacités de réalisation, la satisfaction de la demande en constante augmentation, le renforcement de la transparence, l'appui au principe de la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies, l'amélioration de l'utilisation des capacités de l'Organisation au Siège et dans les bureaux extérieurs, l'établissement de rapports sur la base des principes de la gestion axée sur les résultats, etc., qui ont été retenues pour faire l'objet d'un examen plus approfondi.

49. Les conclusions et solutions sélectionnées ont été réparties comme suit:

- Amélioration de la productivité des processus;
- Renforcement des capacités de réalisation;
- Amélioration de l'efficacité des TIC;
- Renforcement de l'obligation de rendre compte;
- Amélioration de l'efficacité.

50. Le renforcement de l'obligation de rendre compte et l'amélioration de l'efficacité, grâce à une gestion axée sur les résultats, ont été jugés essentiels pour parvenir à une solution globale quel que soit le domaine d'activité analysé. Ces deux aspects ont été donc analysés de manière à trouver des solutions pour tous les domaines d'activité.

Principales conclusions

51. Le tableau ci-dessous résume les principales conclusions de Deloitte par domaine d'activité. Chacune des trois rubriques de la première colonne, à savoir les procédures de travail, la structure opérationnelle et l'appui aux systèmes, comprend les conclusions pour les quatre domaines d'activité de la première rangée, soit la gestion des projets, les services financiers, les ressources humaines et la passation des marchés.

Tableau III

	CT-Gestion de projet	Services financiers	Ressources humaines	Passation des marchés
Procédures de travail	Procédures similaires pour tous les projets, indépendamment de leur nature et de leur envergure	Structure budgétaire complexe	Lenteur de la procédure de recrutement des experts	Complexité des procédures pour les montants allant de 20 000 à 70 000 euros
Structure opérationnelle	Forte dépendance à l'égard des chefs de projet à tous les stades de l'exécution	Indisponibilité ou non-traitement des données des bureaux extérieurs au moment voulu	Non-utilisation d'un fichier centralisé pour le choix des experts	Non-disponibilité des besoins futurs aux fins de planification pour la plupart des biens et services
Appui aux systèmes	Outils insuffisants et manque de données/systèmes électroniques pour la gestion des projets	Établissement des rapports des gestionnaires et des donateurs au moyen de méthodes	Système de gestion informatique des ressources humaines épars et non intégré utilisant un serveur central	Les modules informatiques actuels ne couvrent pas l'ensemble du processus de passation de marchés

À titre d'exemple, le constat relatif aux "Procédures de travail" relevant du domaine d'activité "Coopération technique – Gestion des projets" est qu'il existe des "Procédures similaires pour tous les projets indépendamment de leur envergure".

52. Le tableau ci-dessus sert d'indexe pour la description détaillée des conclusions et des solutions y afférentes qui sont abordées plus loin dans le présent chapitre.

Principales solutions

53. Le tableau ci-après présente les solutions correspondant aux conclusions présentées auparavant. La première colonne du tableau comprend les rubriques suivantes: amélioration de la productivité, renforcement des capacités d'exécution, amélioration de l'efficacité des TIC, renforcement de l'obligation de rendre compte et augmentation du rendement. Pour les trois premiers aspects, les conclusions ont été adaptées pour refléter les gains potentiels de la rubrique originale, à savoir, une solution pour les quatre domaines d'activité (par exemple, Coopération technique – gestion de projet, services financiers, ressources humaines et passation de marchés).

54. Toutes les solutions proposées s'appuient sur les résultats permettant une approche de la gestion axée sur les résultats et l'échange de connaissances pour augmenter la productivité de l'ONUDI et lui permettre de relever les défis évoqués dans les chapitres précédents.

Tableau IV

	i) CT – Gestion des projets	ii) Services financiers	iii) Ressources humaines	iv) Passation des marchés
a) Amélioration de la productivité des procédures	Différencier et harmoniser les flux de procédures en fonction de catégories de projet	Simplifier la structure budgétaire pour le budget ordinaire et les projets	Simplifier la structure d’approbation pour accélérer les processus	Rationaliser les procédures pour les contrats à hauteur de 70 000 euros
b) Renforcement des capacités d’exécution	Structurer les équipes de projet pour appuyer les différents types de projets et les doter de l’autorité nécessaire	Améliorer la capacité d’introduction des données financières et déléguer les tâches	Permettre aux gestionnaires de recruter le personnel des projets et les consultants à partir d’un fichier des ressources humaines	Faciliter la passation des marchés stratégiques, notamment par le biais des contrats cadres
c) Amélioration de l’efficacité des TIC	Évaluer/mettre en place un système approprié pour la gestion axée sur les résultats et le suivi périodique des projets	Automatiser l’établissement des rapports externes et de gestion	Remplacer les serveurs centraux par un système informatique intégré pour la gestion des ressources humaines	Informatiser le traitement de texte pour éliminer les supports papier
Renforcement de l’obligation de rendre compte	- Informatiser toutes les procédures, y compris l’archivage - Mettre en place un cadre pour améliorer le contrôle et la gestion des risques			
Renforcement de l’efficacité par la mise en place d’un système de planification, d’échange de connaissances, de suivi et d’évaluation fondé sur les résultats (approche de la gestion axée sur les résultats)				

À titre d’exemple, la solution au titre de la rubrique “Amélioration de la productivité des processus” et du domaine d’activité “Services financiers” consiste à “simplifier la structure budgétaire pour le budget ordinaire et les projets”.

En ce qui concerne la rubrique “Renforcement de l’obligation de rendre compte”, les solutions “informatiser toutes procédures, y compris l’archivage” et “Mettre en place un cadre pour améliorer le contrôle et la gestion des risques” ont été analysés et appliqués aux quatre domaines d’activité de l’Organisation.

55. Le tableau ci-dessus sert d’indexe pour la description détaillée des conclusions et de leurs solutions présentées dans le chapitre suivant.

Augmentation de la productivité des procédures

56. En appliquant les méthodologies de Deloitte et en s’appuyant sur son expérience dans des organisations similaires, les équipes ont commencé par analyser l’évolution des domaines d’activité respectifs (évolution désigne ici le degré de conformité des procédures et du mode d’organisation avec les meilleures pratiques).

57. On a ensuite identifié, aux fins d’amélioration, les procédures qui risquaient de compromettre l’augmentation du rendement, et évalué dans quelle mesure elles pourraient contribuer au changement dans le cadre de différents scénarios.

Amélioration des procédures des projets par la catégorisation des projets (i.a)

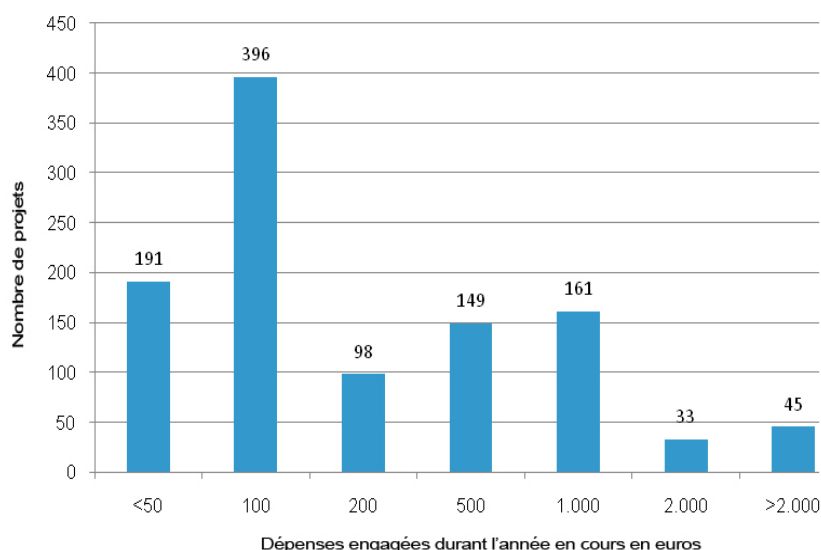
Constat:

58. Tous les projets de coopération technique (CT) de l'ONUDI appliquent les mêmes procédures, indépendamment de leur taille et de leur nature.

59. Les Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique présentent certaines différences, par exemple dans la documentation, mais les procédures générales (identification, formulation, examen et approbation, exécution, suivi) suivent un cheminement similaire.

60. La figure ci-dessous présente une répartition des projets en fonction du montant des dépenses totales à engager en 2009. Elle montre clairement que les montants indiqués pour la plupart des projets sont inférieurs à 100 000 euros, alors même que ces projets appliquent des procédures similaires à celles des projets complexes dont le financement dépasse le million d'euros.

Nombre de projets par montant de dépenses durant l'année en cours



Solution:

61. Le recours à l'expérience de Deloitte dans l'exécution des projets dans des organisations similaires, aussi bien publiques que privées, et la différenciation des procédures en fonction de la nature des projets est une bonne pratique établie. Cette classification permettra de: a) repérer rapidement les projets les moins complexes, b) rationaliser les projets standards tout en maintenant l'obligation de rendre compte et c) fournir l'appui nécessaire aux projets complexes de grande envergure.

62. Les différents types de projets classés en fonction de leur taille, de leur nature, de leur complexité ou de toute autre critère approprié nécessitent des procédures différentes avec un degré d'attention différent pour chaque étape de l'exécution. L'une des conditions essentielles pour assurer une exécution rapide et améliorer les capacités de réalisation, consiste à privilégier les grands projets, souvent complexes,

par rapport aux groupes de projets moins complexes et parfois plus petits. Pour ce faire, il faudrait disposer de systèmes d'appui appropriés.

63. Cette solution favorise une gestion des projets plus efficace et plus spécialisée.

64. Les réunions, les publications, etc., qui sont actuellement gérées comme des projets, seront traitées différemment si elles sont périodiques. Dans ce cas, les procédures liées aux projets peuvent être complètement évitées.

65. La solution pourrait également consister à intégrer les projets autonomes à d'autres projets. À titre d'exemple, les projets d'"évaluation" pourraient être intégrés aux projets en cours d'évaluation.

Simplification de la structure du budget (ii.a)

Constat:

66. La structure budgétaire actuellement appliquée aux projets de l'ONUDI impose de nombreuses révisions, ce qui alourdit la charge de travail et épuise les ressources disponibles, avec tout ce que cela implique comme conséquences pour la gestion des projets, les services financiers et d'autres domaines connexes.

67. Cette situation s'explique essentiellement par la pléthore de postes budgétaires excessivement détaillées auxquelles doivent correspondre toutes les dépenses des projets. Même les modifications mineures apportées au plan initial nécessitent des demandes de révisions budgétaires de la part de la Direction du projet, avant d'être examinées par les services financiers après accord des organes compétents. La plupart des révisions budgétaires actuelles n'ont que peu ou pas d'effets sur les résultats ou la réalisation des projets, mais entraîne un gaspillage d'énergie et grève les ressources de l'Organisation.

Solution:

68. L'ajustement de la structure budgétaire actuelle par le regroupement des postes budgétaires dans des catégories plus rationnelles, avec l'appui nécessaire au système, permettra de réduire la charge de travail de la Direction des projets et des services financiers. La Direction aura une marge de manœuvre plus large pour mener à bien ses activités et les services financiers, ainsi que d'autres structures connexes, pourront consacrer davantage de temps aux tâches à forte valeur ajoutée, étant donné qu'ils auront moins de révisions budgétaires à traiter.

69. Les révisions budgétaires pour des augmentations/réductions de fonds ou une permutation des nouvelles catégories de postes budgétaires demeurent indispensables pour justifier la destination des ressources.

70. Afin de donner suite à cette recommandation, il faut analyser en détail les postes budgétaires actuellement utilisées par la Direction des projets pour sélectionner ceux qui sont indispensables pour la gestion, en tenant compte du principe de la gestion axée sur les résultats, des exigences des donateurs et d'un contrôle efficace des dépenses.

Procédure d'approbation simplifiée pour les ressources humaines (iii.a)

Constat:

71. Pour assurer une évaluation correcte de la faisabilité, deux interventions ont été effectuées:

- Évaluation globale, au moyen de la méthodologie de Deloitte, du degré de conformité des structures des ressources humaines par rapport aux normes en vigueur;
- Évaluation plus approfondie de certaines procédures du secteur des ressources humaines, de son degré d'informatisation et de son organisation pour estimer les actions de faisabilité, notamment l'expérience de Deloitte en matière de services consultatifs et d'exécution.

72. L'évaluation des trois procédures de base en matière de ressources humaines (recrutement du personnel permanent et du personnel des projets, système de notation) révèle un système de prise de décisions et d'approbations à plusieurs niveaux. Le temps et le volume de travail consacrés au traitement des dossiers tout au long de la chaîne administrative sont considérables, mais des améliorations significatives ont été apportées qui ont permis de réduire de moitié les supports papier et de renforcer l'utilisation des moyens informatiques.

73. Des conditions de recrutement différentes avec les types de contrats correspondants s'appliquent au personnel de base et au personnel des projets, en fonction de la durée, de la mission assignée, du lieu d'affectation et de la rémunération. Cette différence engendre une charge de travail administratif supplémentaire pour le personnel des services des ressources humaines.

Solution:

74. Une méthodologie de remise à plat des processus sera utilisée pour une véritable refonte des procédures afin de satisfaire aux exigences du travail. On s'appuiera pour cela sur les résultats des projets réalisés en ce sens au sein de l'ONUDI et on s'emploiera à renforcer l'informatisation, ce qui permettra de réduire le travail manuel.

75. Les procédures seront revues en veillant à ce que les responsables rendent compte et à raccourcir les délais de traitement des dossiers d'un bout à l'autre de la chaîne. L'informatisation renforcera les procédures d'approbation, d'audit et d'établissement des rapports, ce qui permettra de remédier aux retards et, partant, d'améliorer l'ensemble du processus.

Reduire les délais de la procédure de passation de marchés (iv.a)

Constat:

76. En tant que fonction d'appui, la passation de marchés est directement liée aux besoins des unités techniques.

77. Les procédures de passation de marchés actuellement en vigueur à l'ONUDI nécessitent un travail manuel considérable, utilisent presque exclusivement des documents sur support papier et ont des relations marginales avec le système

financier en place, ce qui a pour effet d'alourdir la charge de travail du personnel de l'Unité des services d'achat et d'allonger les délais.

78. Le seuil minimum pour l'application des procédures officielles de passation de marchés de l'ONUDI est de 20 000 euros, ce qui est relativement faible. Pour tous les contrats supérieurs à 70 000 euros, des recommandations pour l'attribution de contrat sont publiées une fois par semaine, à l'issue de réunions à huis clos du comité d'achat, avant approbation par le Directeur général de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes. Ce processus peut prendre jusqu'à deux semaines. L'Unité des services d'achat présente la documentation d'achat nécessaire au Comité d'achat pour examen mais n'assiste pas aux débats du Comité sur les recommandations finales.

79. En raison de la nature et du type des prestations des projets de coopération technique, l'obligation de rendre compte en matière d'acquisitions pour les projets n'est parfois pas clairement définie, ce qui compromet l'efficacité de la coordination des différents aspects des achats.

Solution:

80. Compte tenu de l'envergure de l'ONUDI et de la complexité en matière d'acquisitions, les procédures évoquées plus haut sont trop complexes et trop lentes.

81. Nous conseillons de simplifier les procédures d'appels d'offres en vigueur, de porter à 70 000 euros le montant minimum des contrats d'achat officiels et d'informatiser les procédures afin d'améliorer la supervision et l'efficacité des processus d'acquisition. Ces mesures permettront de réduire à la fois le nombre des documents sur support papier et les délais.

82. La simplification doit également couvrir les fonctions du comité d'achat et faciliter l'approbation finale par le Directeur général.

Renforcer la capacité d'exécution

83. Les différentes structures pouvant entraver le renforcement des capacités ont été identifiées et analysées pour déterminer les éventuelles améliorations tangibles à apporter ainsi que leur aptitude à faciliter les changements nécessaires induits par les différents scénarios.

Privilégier les équipes spécialisées (i.b)

Constat:

84. La forte dépendance des projets à l'égard des directeurs tout au long du cycle (identification, formulation, examen et approbation, exécution et suivi) a pour conséquence directe le traitement séquentiel des tâches.

85. Les directeurs des projets participent dans une large mesure à toutes les étapes du cycle, ce qui nécessite une attention de tous les instants et un personnel hautement qualifié et polyvalent. Les compétences des directeurs touchant à toutes les étapes du cycle ne sont pas mises à contribution pour appuyer d'autres projets qui ont pourtant besoin de cette technicité. Les directeurs doivent par ailleurs faire

face à des charges de travail élevées, étant donné qu'ils doivent s'occuper de toutes les étapes en même temps.

86. Durant la phase d'exécution, les échanges de connaissances sur les activités du projet, son état d'avancement et la répartition des tâches entre le Siège et les bureaux extérieurs, sont plutôt réactifs (seulement lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes urgents ou de faire un rapport sur certains chiffres).

Solution:

87. Mettre en place des équipes spécialisées lors des différentes étapes du cycle du projet pour renforcer la spécialisation et améliorer ainsi la qualité.

88. Plus un membre de l'équipe se concentre sur son travail, plus il sera efficace. Ainsi, la spécialisation professionnelle lors des phases d'élaboration et d'exécution contribuera à assurer la réussite des projets, à raccourcir les différents cycles, et à améliorer la qualité et la rigueur professionnelle.

89. À cet effet, il faut redéfinir les rôles et revoir complètement les méthodes de travail, ce qui devrait permettre d'utiliser des équipes spécialisées pour différents projets ou d'apporter un appui fonctionnel efficace au cours de la phase d'exécution dans chaque pays/région, ce qui est également en conformité avec le processus de cohérence de l'action du système des Nations Unies.

Améliorer les capacités de saisie des données financières (ii.b)

Constat:

90. Le plus souvent, les données financières ne sont pas disponibles, ou alors pas en temps voulu, parce que les bureaux extérieurs ou les projets ne sont pas correctement reliés au reste du système. À l'heure actuelle, la plupart des bureaux extérieurs ou projets n'intègrent pas leurs données financières directement au système central PGI (le système financier en place) en temps réel, en raison de problèmes de connectivité, du manque de convivialité du système et de la faiblesse des capacités de saisie des données sur le terrain.

91. En ce qui concerne les problèmes de connectivité, les bureaux extérieurs ou projets sont souvent dans la situation où une connexion stable au système central PGI ne peut être établie ou maintenue en raison de l'insuffisance de l'infrastructure informatique ou du système en place.

92. En outre, l'interface du système PGI dans les bureaux extérieurs ou projets manque de convivialité et de clarté. En raison du manque d'expérience et de connaissances du personnel des bureaux extérieurs ou projets en ce qui concerne le traitement des données financières au moyen de ce système, ces données ne sont pas intégrées en temps voulu, ce qui entraîne une pénurie d'informations actualisées.

Solution:

93. Améliorer l'intégration des données financières dans les bureaux extérieurs ou projets, l'interface du système PGI et la connectivité.

94. Renforcer les compétences du personnel des bureaux extérieurs ou projets dans l'utilisation du système PGI au moyen d'une formation appropriée et du détachement temporaire d'agents qualifiés.

95. Afin de faire accepter le système PGI, il faut améliorer l'interface, en tenant compte des besoins du personnel des bureaux extérieurs ou des projets. Il faut également prendre des mesures pour améliorer la liaison entre les bureaux extérieurs ou projets avec le système central PGI.

Adapter les ressources humaines aux exigences du travail (iii.b)

Constat:

96. L'évaluation des processus de recrutement du personnel des projets montre qu'il n'existe pas de fichier centralisé pour la sélection des experts, ce qui se répercute sur la qualité.

97. En raison de la pénurie de personnel et de l'absence de fichier centralisé, il n'existe actuellement aucun spécialiste en ressources humaines chargé de la mise à jour et de la validation du fichier du personnel du projet. Par rapport aux meilleures pratiques, une partie la charge de travail est actuellement en grande partie consacrée aux tâches administratives à l'ONUDI.

Solution:

98. Établissement d'une liste centralisée des experts présélectionnés, mise à jour avec un minimum de données entrées manuellement par un coordonnateur de fichier. Cette mesure permettra de simplifier le recrutement des experts en accélérant le processus et en réduisant les délais. L'autonomisation accrue des directeurs de projets au cours du processus de recrutement avec un renforcement de l'obligation de rendre compte permettra de tirer un meilleur profit des connaissances cumulées à travers l'Organisation sur le personnel à recruter.

99. La mise en place du fichier apportera des fonctionnalités avancées pour traiter électroniquement toutes les interventions pertinentes concernant le personnel des projets, notamment des rappels automatiques pour les mises à jour, des options de filtrage en ce qui concerne le niveau de compétence et les évaluations obligatoires du personnel des projets et des consultants par les directeurs. Ces applications seront accessibles aux membres du personnel essentiel dûment habilités.

100. Le Service de la gestion des ressources humaines apportera son concours en détachant des membres de son personnel pour maintenir, valider et contrôler un système de fichier-cadre centralisé et établir des rapports sur la base d'une analyse appropriée des demandes.

101. Les recherches effectuées par Deloitte permettent de conclure qu'une approche intégrée de la remise à plat des processus, accompagnée d'une harmonisation de l'organisation générale renforcera l'efficacité des ressources humaines, ce qui libérera des ressources pour l'élaboration des politiques en amont et d'autres fonctions essentielles des ressources humaines, notamment l'orientation du personnel, les prestations de services, etc.

Améliorer la planification stratégique des acquisitions et le système d'établissement des rapports (iv.b)

Constat:

102. Dans le souci d'améliorer la coopération avec les unités techniques, on a élaboré un plan pour les acquisitions pour mieux prévoir les demandes. Ce plan ne contient aucune classification détaillée des produits. Les possibilités de grouper les achats sont limitées en raison de la nature très particulière des projets de coopération technique. En outre, il n'est pas mis à jour régulièrement et n'est pas utilisé de manière rationnelle par les demandeurs étant donné que les données qu'il contient sont dépassées ou incomplètes.

103. Par conséquent, l'Unité des services d'achat pend en charge presque exclusivement les demandes ponctuelles (le montant total des achats pour les projets figurant dans le plan d'achat est inférieur à 32 millions de dollars, contre 80 millions de dollars de crédits alloués à cet effet).

Solution:

104. À l'instar des autres organisations internationales, l'ONUDI doit être en mesure de prévoir ou d'utiliser la planification des demandes de fourniture pour assurer un approvisionnement stratégique (par exemple pour certains biens ou services acquis périodiquement dans le cadre des achats du Siège), au moyen d'une gestion par catégorie. Les mesures ci-après sont recommandées:

- Classification stratégique des biens et services là où c'est possible;
- Les projets doivent suivre, chaque fois que possible, un plan d'achat simple comprenant ces groupes ou catégories de biens et services;
- Application, chaque fois que possible, d'une procédure d'achat adaptée et définition de la stratégie par catégorie (accord-cadre, concentration du volume, améliorations des caractéristiques, etc.) pour chaque groupe ou catégorie de biens et services;
- Pour les produits normalisés, le recours aux achats en ligne ou à une plateforme d'achat électronique (catalogue de produits) est recommandé.

105. La planification stratégique, la consolidation et le regroupement des demandes des différents projets permettront de renforcer l'efficacité des achats et de réaliser des économies. En outre, il sera possible de classer les fournisseurs en fonction du groupe ou de la catégorie des produits ou services et de conclure des accords-cadres. L'automatisation de la prévision des achats, de la planification de la catégorie et de la gestion des contrats dans le cadre de la préparation du projet permettra de réduire le nombre des procédures d'achats exceptionnels. Le recours aux contrats-cadres, à la gestion des catégories et à la présélection constitue également un pas de plus dans la bonne direction.

106. L'ONUDI serait alors en mesure de traiter un plus grand nombre de dossiers d'achats, de se concentrer sur l'appui à des projets plus complexes et de réduire les délais pour les achats de produits par catégorie.

107. La transparence des activités d'achat sera améliorée (automatisation de la collecte des données) ce qui permettra de gagner du temps et de réduire les risques et les erreurs en matière de conformité dans le cadre des transactions.

108. L'information ou la planification précoce des besoins, avant que les fonds ne soient effectivement décaissés, pourrait contribuer à réduire les délais. En fonction des plans d'achat des projets, il est possible d'introduire les éléments essentiels des achats stratégiques (par exemple la gestion par catégorie).

Renforcer l'efficacité des outils informatiques

109. On a recensé les systèmes informatiques et les procédures manuelles qui risquent de compromettre l'amélioration du rendement. Ces systèmes, ou plutôt leur absence, ont été analysés pour déterminer les possibilités d'amélioration concrètes et leur aptitude à favoriser le changement en fonction des différents scénarios.

Améliorer le rendement et la qualité des projets par un suivi efficace (i.c)

Constat:

110. Les instruments classiques de gestion des projets sont insuffisants et les procédures s'appuient encore, dans une grande mesure, sur le support papier. À l'exception des données centralisées dans le système de financier, qui sont orientées sur les postes budgétaires, il n'y a pas de gestion normalisée de la performance des projets à l'échelle de l'Organisation.

111. Chaque secteur de la coopération technique produit des formulaires de rapports financiers périodiques différents, souvent sous la direction des donateurs, pour avoir une vue d'ensemble de l'état d'avancement du projet. L'établissement des rapports n'est pas automatisé et des modifications sont souvent apportées à la main pour produire des rapports conformes aux conditions requises. La conversion des données d'un poste budgétaire à un autre poste fondé sur les résultats ou les échéances est souvent source d'erreurs.

112. Le suivi des projets est appuyé par des outils et des données électroniques uniquement pour ce qui concerne les statistiques du système financier actuel. Il n'existe aucune comparaison croisée des rapports de situation informatisés à l'échelle de l'Organisation.

Solution:

113. Adopter un outil de gestion des projets permettant une analyse en temps réel. Il faut évaluer les outils des meilleures pratiques pour acquérir celui qui convient le mieux pour favoriser la gestion axée sur les résultats.

114. Les systèmes de suivi des résultats des projets doivent être appuyés par le recours aux technologies de l'information afin de renforcer leur efficacité. La mise en œuvre d'une stratégie globale de gestion de l'information permettra de garantir la qualité des rapports de situation. À titre d'exemple, on peut citer le temps d'enregistrement en fonction du temps consacré à des projets spécifiques. Plus le système sera intégré, plus la validité sera élevée.

115. Le système de suivi des projets doit prévoir des échéances et des résultats, c'est-à-dire les réalisations et les produits, pour l'établissement des rapports en temps réel sur les échéances ou les résultats, sans autres ajustements manuels. À l'aide d'indicateurs identifiés par une couleur, les mises à jour périodiques et automatiques mettront en évidence la nécessité d'une intervention de la Direction, ce qui contribuera également à renforcer le processus de gestion axée sur les résultats. Une formule pour l'intégration de ces fonctionnalités au système devra être mise au point.

Automatiser les rapports externes et les rapports financiers destinés à la Direction (ii.c)

Constat:

116. De nombreux rapports financiers destinés à la Direction et aux donateurs sont établis à la main en raison de l'absence d'un système d'appui.

117. Afin de satisfaire aux exigences en matière d'information de la Direction de l'ONUDI, les services financiers doivent préparer des rapports périodiques et ponctuels qui sont le plus souvent établis à la main, étant donné que le système financier en place n'est pas configuré pour produire des rapports automatisés. Les données nécessaires sont tirées à la fois du système financier actuel et d'autres systèmes non intégrés, notamment les voyages et la paie, et traitées manuellement. Cette méthode est à la fois inefficace et longue.

118. Outre les rapports à la Direction, l'ONUDI est également tenue d'établir des rapports externes à l'intention des donateurs. Les rapports externes doivent satisfaire aux conditions spécifiques des donateurs et des institutions des Nations Unies. Il y a environ 4 à 5 ans, la plupart des rapports étaient établis par des moyens électroniques, mais les exigences des destinataires ont changé depuis et le système financier n'est plus configuré pour intégrer les données nécessaires aux rapports externes automatisés. C'est la raison pour laquelle les rapports destinés aux donateurs sont établis à la main.

119. Ainsi, la préparation des rapports destinés à la Direction prend beaucoup de temps et alourdit la charge de travail à travers l'ensemble de l'Organisation.

Solution:

120. Afin d'automatiser les rapports qui doivent être adressés à la Direction et aux donateurs, il faut évaluer les capacités et la configuration actuelles du système financier, ainsi que les critères des destinataires en matière de données. Après cette évaluation, il faudra décider si une configuration du système financier actuel, notamment les interfaces avec les autres systèmes existants, est possible et suffisante ou s'il faudra rechercher une autre solution. Il faudra également élaborer de nouveaux modèles adaptés aux besoins de la Direction et des donateurs pour l'établissement des rapports périodiques.

121. L'automatisation des rapports périodiques destinés à la Direction et aux donateurs permettra de réduire les retards, d'introduire des contrôles de systèmes et de libérer les services financiers pour qu'ils puissent se concentrer sur la valeur ajoutée.

Utiliser la technologie de l'information pour la gestion des ressources humaines (iii.c)

Constat:

122. Plusieurs applications distinctes, non intégrées et quasiment sans interfaces entre elles, sont actuellement utilisées pour différentes activités du secteur des ressources humaines. Cette situation a pour effet de compromettre la fluidité du processus qui nécessite des entrées répétées des données. Les systèmes utilisent près de 40 traitements différés sur diverses plates-formes. Le problème majeur concerne la disponibilité limitée des ressources individuelles en mesure de maintenir le système informatique centralisé au-delà de 2010.

123. Les rapports dans le domaine des ressources humaines s'appuient sur des données fournies par les différents systèmes autonomes non intégrés. La préparation et le traitement manuels des données alourdissent le volume de travail du personnel chargé d'établir les rapports périodiques et réduisent la cohérence des données.

Solution:

124. Mise en œuvre d'un système informatisé accessible sur Internet, doté de fonctionnalités de pointe et intégré les finances, la gestion de projets et les achats.

125. Le choix du système informatique approprié se fera en fonction de sa capacité à s'adapter aux besoins spécifiques de l'ONUDI, des meilleures pratiques qui ont fait leurs preuves dans d'autres organisations des Nations Unies et de son coût. Les principaux critères sont l'accélération des procédures, l'accessibilité de l'extérieur, la normalisation des rapports, des objets de gestion et des pistes d'audit.

126. Un système informatique approprié doit comprendre les fonctionnalités libre-service employés et libre-service directeur utilisées dans les organisations qui travaillent sur des projets, comme c'est le cas de l'ONUDI.

Automatiser les fonctionnalités et les procédures d'achat (iv.c)

Constat:

127. Une procédure d'achat officielle est requise pour tous les achats d'une valeur égale ou supérieure à 20 000 euros, ce qui exige des efforts et un traitement manuel considérables de la part du personnel de l'unité des services d'achat et de longs délais administratifs.

128. Les procédures et pratiques de l'ONUDI en matière d'achats ne sont pas automatisées. Le système informatique en place ne contient aucun module pour la gestion des contrats ou les acquisitions en ligne. Il faudra donc les acquérir séparément.

129. Les procédures de travail n'étant pas automatisées, la Direction n'est pas en mesure d'exercer un contrôle et un suivi de l'état d'avancement des plans d'achat, des demandes de fourniture de biens ou services, des ordres d'achat et de l'exécution du contrat.

130. Les fonctionnalités pour l'établissement de rapports sur les achats et la conclusion des contrats sont basiques.

Solution:

131. En ce qui concerne les opérations en amont, il faut acquérir et maintenir un logiciel pour la gestion des contrats et l'intégration aux transactions financières liées aux achats. Ce logiciel, qui couvre l'ensemble des opérations de gestion des achats, doit être mis en place au Siège avec sa gamme complète de fonctionnalités pour couvrir toutes les activités d'achat, y compris dans les bureaux extérieurs. Ainsi, l'unité des services d'achat pourra concentrer davantage d'attention à l'analyse des fournisseurs et du marché.

132. En outre, l'automatisation des commandes pour les produits normalisés permettra d'accélérer les procédures et de traiter des volumes d'achat plus importants avec une intervention manuelle limitée, conformément aux directives en vigueur. À moyen et long terme, les fonctionnalités en matière d'achat du système financier actuel devront être revues en fonction des critères de l'ONUDI pour les acquisitions à moyen et long terme. Le personnel de terrain de l'ONUDI doit se familiariser avec la plate-forme des achats et les technologies de l'information de manière générale.

Renforcer l'obligation de rendre compte

133. Dans tous les domaines fonctionnels, l'informatisation, notamment l'archivage de documents, peut apporter une amélioration effective. Cette question a été analysée en fonction de la capacité à favoriser le changement dans les délais dans le cadre des différents scénarios.

134. Par ailleurs, l'obligation de rendre compte sera considérablement renforcée par l'introduction, ou le développement, d'une procédure et de systèmes officiels normalisés pour la gestion des risques sur la base des principes de la gestion axée sur les résultats.

Procédure de travail et archivage

Procédure

Constat:

135. La plupart des procédures en vigueur à l'ONUDI comportent des ruptures (passage de l'électronique au papier et inversement) en raison du traitement manuel de la phase d'approbation et de la nécessité de transférer les données entre des systèmes non intégrés.

136. Ces ruptures du système surviennent à chaque fois qu'un document électronique est transformé en version papier (impression, par exemple) ou inversement (entrée manuelle des données dans un télécopieur ou un scanner, par exemple) ou lorsque les données doivent être transférées manuellement d'un système à un autre en raison de l'absence d'interfaces électroniques.

137. De nombreuses ruptures du système sont provoquées par les approbations. Les approbations de certaines opérations sont confirmées par une signature sur des documents électroniques imprimés puis scannés après signature pour les convertir à nouveau en version électronique. Cette procédure est inefficace, peu sûre et longue.

138. Plusieurs systèmes de l'ONUDI ne sont pas intégrés à des interfaces électroniques (voyages et finances, par exemple) et provoquent des ruptures dans le système qui nécessitent un transfert manuel des données entre différents systèmes, ce qui a pour effet de réduire l'efficacité et la sécurité, d'allonger les délais et complique la recherche de l'origine des données.

139. En outre, ces ruptures entraînent un risque permanent de manipulation ou de perte des données et retardent le processus, ce qui constitue autant de raisons de les éviter.

Solution:

140. Améliorer la gestion des procédures d'approbation informatisées et mettre en place des interfaces pour gagner en efficacité.

141. Évaluer les procédures en vigueur à l'ONUDI en ce qui concerne les ruptures du système, identifier les domaines d'intervention et mettre en place des procédures informatisées en tant que de besoin. Éviter de signer des documents sur papier et informatiser les procédures d'approbation.

142. Informatiser les procédures qui nécessitaient l'utilisation de support papier afin d'accélérer le traitement et d'éviter la manipulation et la perte de données.

143. Mettre en œuvre des interfaces, si besoin est, pour éviter les transferts manuels de données.

Archivage (d)

Constat:

144. L'archivage des documents se fait essentiellement sur support papier.

145. Le papier est utilisé pour la plupart des procédures, ce qui donne un nombre considérable de documents qui sont, le plus souvent, archivés sur papier. Cette méthode nécessite une main-d'œuvre nombreuse et le classement et la recherche prennent beaucoup de temps.

Solution:

146. Informatiser l'archivage et la gestion des documents.

147. L'expérience de Deloitte en matière de bonnes pratiques acquise chez ses clients du secteur public montre que l'informatisation des archives permet de réduire la charge de travail, d'économiser de l'espace et de faciliter la recherche des documents archivés, en particulier lors des audits. L'évaluation d'une solution d'archivage approprié nécessite une analyse détaillée des possibilités d'intégration aux systèmes en place.

Gestion du risque

Constat:

148. L'ONUDI ne dispose pas d'un cadre officiel normalisé pour la gestion du risque. On ne dispose pas des instruments nécessaires pour avoir une vue d'ensemble intégrée ou des données fiables sur les risques intéressant l'ONUDI. Les risques pour l'ensemble de l'organisation ou les projets spécifiques sont

généralement connus par les responsables, mais ne sont pas identifiés, évalués, surveillés et gérés de manière systématique et organisée. Ainsi, il n'est pas possible d'avoir rapidement une vue d'ensemble intégrée sur des questions cruciales intéressant l'ONUDI.

149. Les fonctions et les responsabilités en matière de gestion des risques font partie du mandat des responsables opérationnels au sein de l'Organisation. Actuellement, chaque directeur doit prendre en charge les risques spécifiques de son unité ou de son projet et définir les mesures d'atténuation appropriées. Les questions cruciales sont en principe identifiées mais ne sont pas surveillées ou gérées d'une manière systématique.

150. Les activités actuelles de gestion des risques à l'ONUDI ne sont pas appuyées par un outil de gestion des risques approprié. Par conséquent, les gestionnaires chargés de gérer les risques utilisent des outils informatiques distincts qui ne sont pas intégrés au système informatique central et ne reposent pas sur lui.

151. En raison de l'absence d'un cadre de gestion des risques, la vulnérabilité actuelle de l'ONUDI par rapport aux risques potentiels n'est pas évaluée avec précision. En l'absence de mesures d'atténuation appropriées, l'ONUDI demeure exposée à un certain nombre de risques susceptibles de compromettre sa réputation et de lui coûter cher. À cet égard, les risques liés aux projets doivent être mieux gérés avec des outils appropriés.

Solution:

152. Mise en place, à l'échelle de l'Organisation, d'un cadre de gestion des risques couvrant également les risques liés aux projets.

153. La mise en place d'un cadre de gestion des risques efficace exige des procédures, des rôles, des responsabilités et des outils bien définis. La première étape du processus de gestion des risques est l'identification des risques intéressant l'ONUDI et leur classement par catégories préalablement définies. Il faudra ensuite procéder à une évaluation des risques pour traiter en priorité ceux qui sont susceptibles d'avoir le plus d'effets sur l'Organisation. En ce qui concerne les risques essentiels, il faut prévoir des mesures d'atténuation pour accepter ou éviter les risques, réduire leurs effets ou les transférer. Une fois les risques identifiés et évalués et les mesures d'atténuation définies, il faut assurer un suivi périodique pour surveiller leur évolution. À cet égard, il faut définir un mode d'établissement des rapports sur la gestion des risques et l'intégrer à un système de gestion en place.

154. Une procédure de gestion des risques claire et documentée permettra de traiter les risques de manière précise et systématique afin de prévenir ou de réduire les éventuels préjudices moraux et financiers. La définition claire et précise des rôles et responsabilités dans le cadre de la gestion des risques est une condition nécessaire pour s'assurer que le portefeuille de risques de l'ONUDI est périodiquement et efficacement contrôlé et mis à jour et géré.

155. Afin d'appuyer efficacement les activités de gestion des risques, il faut choisir un outil informatique approprié et l'appliquer à travers toute l'Organisation. Cet outil doit permettre d'identifier efficacement les risques (par exemple, au moyen d'une liste des risques établie au préalable), de les évaluer, de définir des mesures d'atténuation et de surveiller leur évolution. Etant donné que les risques auxquels

l'ONUDI est confrontée sont, dans une large mesure, liés aux projets, l'outil informatique doit occuper une place prépondérante dans la gestion de ce type de risques. Compte tenu également de la structure décentralisée de l'ONUDI, avec un Siège central et des bureaux ou projets décentralisés, ce système doit pouvoir appréhender les risques dans leur ensemble.

156. La mise en place d'un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation permettra de renforcer la transparence par rapport aux risques et de faciliter l'échange d'informations en la matière.

Accroître l'efficacité

157. Toutes les formes de changement susmentionnées visent à accroître l'efficacité de la capacité d'exécution de l'ONUDI. Selon l'expérience que Deloitte a acquise auprès d'organisations similaires qui envisagent de remplacer leur système, des gains d'efficacité/efficience pouvant atteindre 30 % sont possibles lorsqu'une remise à plat des processus a lieu avant le remplacement des systèmes et lorsque des critères d'efficacité font partie de l'évaluation dans le cadre de la sélection du futur système.

158. De l'avis de Deloitte, ce gain pouvant atteindre 30 % permettrait de canaliser dans les activités de coopération technique des capacités consacrées actuellement à des processus de travail et à des processus sur support papier. L'automatisation rendrait possible également une meilleure intégration des bureaux extérieurs dans les principales opérations de l'Organisation. Grâce à ces gains d'efficacité/efficience, conjugués à tous les autres avantages directs qu'apporterait un soutien système intégré accru, l'ONUDI pourrait augmenter considérablement sa capacité d'exécution et faire davantage dans son principal domaine fonctionnel.

159. Il existe des solutions privilégiées en ce qui concerne le changement de processus qui n'occasionnent pas de coûts directs, mais elles ne seront efficaces que si elles sont soutenues par un changement de système, comme l'envisagent les scénarios II, III et IV. Elles ne peuvent donc opérer que si le système est remplacé ou mis à niveau.

160. Ces changements de processus sont donc les éléments qui permettent de renforcer la capacité d'exécution en simplifiant en fait les opérations. L'accroissement de l'efficacité/efficience ne peut avoir lieu qu'avec un processus simplifié avant qu'il ne soit automatisé – et il faut consentir d'importants efforts pour changer un processus qui concerne plusieurs domaines fonctionnels intégrés.

161. S'agissant du système de gestion de projets, cette approche doit s'intégrer dans les impératifs de planification, de suivi et d'évaluation pour le cycle de gestion des projets et être incorporée dans tout nouveau système.

162. À titre d'exemple, dans le domaine des ressources humaines, la reconfiguration du processus de recrutement des consultants conduira à des gains d'efficacité importants car actuellement la présélection des consultants peut comporter 16 étapes. Selon les pratiques optimales, on peut réduire le nombre de ces étapes à deux ou trois. On peut donc obtenir des gains nets d'efficacité et d'efficience et soutenir les efforts visant à doubler les capacités.

6. Scénarios adaptés à l'ONUDI

163. La hiérarchisation des solutions possibles, selon les dimensions énoncées ci-dessus, les exemples tirés des meilleures pratiques et l'expérience de Deloitte auprès d'organismes similaires, a permis de trouver des solutions prévoyant des processus nouveaux et des structures opérationnelles viables propres à l'ONUDI, qui prennent en compte le système actuel et l'architecture informatique ainsi que les éventuelles modifications prévues dans les quatre scénarios génériques.

164. Les conclusions et les solutions ont été regroupées en fonction de leur pertinence en ce qui concerne les changements de processus, les possibilités d'optimisation de la structure et l'éventuel changement d'outils informatiques. Les scénarios mis en place diffèrent principalement en fonction de leur impact eu égard aux changements opérés, mais la vitesse de leur mise en œuvre de même que les coûts globaux et le soutien qui peut être apporté aux objectifs concernant l'accroissement de la capacité de prestation de services, l'amélioration de la transparence, l'appui à la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies, l'amélioration de l'utilisation des capacités de l'Organisation au Siège et sur le terrain, l'établissement de rapports basé sur les principes de la gestion axée sur les résultats, entre autres, ont aussi été pris en considération.

165. Pour concourir à la concrétisation de l'idée que l'ONUDI se fait du changement, quatre scénarios génériques sont envisageables: ils couvrent l'éventail complet des possibilités, allant de la passivité face à un environnement en mutation et aux pressions extérieures à la reconstruction anticipative de l'infrastructure globale de soutien, y compris la restructuration des outils informatiques.

166. Quatre scénarios prévoyant une mise en œuvre spécifique ont été élaborés pour l'ONUDI. Les scénarios I et II sont passifs/correctifs face aux changements à apporter tandis que les scénarios III et IV anticipent les changements pour en concrétiser la vision.

Scénarios passifs/correctifs

Scénario I – Statu quo

Maintenir les processus et systèmes actuels, sans aucun changement apparent

167. Avec le maintien des processus et systèmes actuels, le changement est passif face aux pressions ou aux demandes croissantes, mais pas forcément au sein de l'Organisation. Dans ce scénario, peu de changements peuvent être opérés à long terme, voire aucun.

168. Il ne sera apporté de remède au système central de l'ONUDI pour les ressources humaines, à l'absence de soutien au mécanisme de passation des marchés et à l'insuffisance des outils destinés à appuyer la gestion de projets que si les donateurs exercent des pressions ou si des demandes viennent de l'extérieur. Les processus demeureront inchangés, la capacité d'exécution ne sera pas accrue et l'ONUDI ne sera pas en mesure de répondre à ses défis ni de maintenir son avantage concurrentiel.

169. Les solutions proposées pour améliorer la productivité du processus peuvent être partiellement mises en œuvre dans ce scénario, si une méthode rigoureuse de remise à plat des processus est adoptée dans l'ensemble de l'Organisation. Dans le même temps, l'objectif d'accroissement de la responsabilisation et de l'efficacité ne peut être atteint faute d'investissement supplémentaire. La capacité d'exécution peut être légèrement améliorée si toutes les solutions proposées pour la renforcer sont mises en œuvre.

170. Les outils informatiques NE SONT PAS utilisés efficacement ni même disponibles lorsque le besoin s'en fait sentir, ce qui, par exemple, met en péril le renforcement des responsabilités et la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, et la productivité pourrait ne pas augmenter du tout si la planification, le suivi et l'évaluation des projets se poursuivent essentiellement sans outils informatiques. Le manque d'investissement dans les flux de travail automatisés, dans l'archivage et d'autres outils de gestion des risques constitue une lourde menace.

171. Les investissements passifs ad hoc, par exemple le remplacement du système de ressources humaines, seront très lourds et ne s'inscriront pas dans un plan ou une vision à long terme.

- **Points forts:** Peu ou pas d'investissement supplémentaire sur le moment, nul besoin de changer les systèmes et processus actuels;
- **Point faibles:** Peu de possibilité d'accroître la capacité d'exécution pour satisfaire à une demande accrue et incapacité à court terme à répondre aux exigences des États Membres et des donateurs (par exemple aux normes fiduciaires du FEM);
- **Cohérence à l'échelle du système des Nations Unies:** Ce scénario ne soutient pas le processus de cohérence à l'échelle du système, sauf dans le mode actuel de communication des informations financières;
- **Risque:** D'année en année, la défaillance du système et le non-respect des exigences des donateurs deviennent plus probables, au point d'empêcher l'ONUDI d'assurer pleinement ses services;
- **Estimation des dépenses et de la durée:** Ce scénario s'inscrit dans les dépenses de fonctionnement actuelles pour les deux ou trois prochaines années, après quoi un financement immédiat sera nécessaire pour le remplacement ponctuel des systèmes et des processus à mesure qu'ils seront dépassés. Cela sera particulièrement vrai dans le domaine des ressources humaines, selon le système central et le système de gestion des projets qui seront nécessaires pour satisfaire aux exigences des donateurs dans un cadre de gestion des risques et de contrôle;
- **Conclusion: NON RECOMMANDÉ** – Ce scénario met gravement en péril les opérations de l'ONUDI et les services qu'il rend aux États Membres.

Scénario II – Améliorations graduelles

Faire des investissements l'un après l'autre dans des processus et des systèmes distincts sur plusieurs exercices budgétaires, ce qui conduira à une architecture système non intégrée

172. Ce scénario consiste à faire des investissements l'un après l'autre dans des processus et des systèmes distincts sur une longue période, en suivant une trajectoire évolutive qui sera fonction de la situation et des circonstances. Le changement est graduel et surtout subordonné à la disponibilité des fonds, aux personnes et à leur réaction face aux pressions; il ne répond pas à une vision claire de l'ensemble des changements à effectuer.

173. L'ONUDI fera des investissements l'un après l'autre dans des processus, des outils informatiques et des systèmes, notamment pour la gestion des projets, les rapports analytiques, le remplacement du système des ressources humaines et l'amélioration de la passation des marchés, sur plusieurs exercices budgétaires. Avec la pression exercée par les donateurs pour qu'il soit répondu à certaines exigences, cette séquence peut changer et changera au gré des réactions.

174. Les solutions proposées pour améliorer la productivité du processus ne peuvent être mises en œuvre dans ce scénario que si une méthode rigoureuse de remise à plat des processus est adoptée dans l'ensemble de l'Organisation. Il faut pour ce faire une coordination simultanée dans plusieurs domaines fonctionnels. La capacité d'exécution peut s'améliorer avec le temps si toutes les solutions proposées sont appliquées à mesure que les outils informatiques et les systèmes sont remplacés.

175. Les outils informatiques ne sont pas bien intégrés ni même en place lorsque des besoins nouveaux apparaissent. L'ONUDI ne pourra réagir qu'à l'évolution des demandes, d'éventuelles modifications seront apportées, qui à leur tour ne seront possibles qu'au moins un exercice budgétaire plus tard. Les solutions proposées pour les flux de travail ne pourront pas utiliser les changements parallèles dans tous les domaines fonctionnels, ce qui les rendra inefficaces pendant plusieurs années et elles ne feront certainement pas augmenter l'efficacité. L'inefficacité de l'investissement dans les flux de travail automatisés et dans l'archivage et les processus supplémentaires de gestion des risques font peser une lourde menace sur la capacité d'agir face aux exigences en présence, c'est-à-dire celles des donateurs pour l'établissement de rapports sur les projets, ou peuvent se solder par l'abandon du système central de traitement des ressources humaines.

- **Points forts:** Échelonnement des investissements pour changer certains systèmes et processus en faisant appel principalement aux fonctionnaires de l'Organisation;
- **Points faibles:** Ce long processus exige une grande capacité de changement. Le manque d'intégration à des systèmes et processus en évolution conduit à une utilisation des ressources qui n'est pas optimale;
- **Cohérence à l'échelle du système des Nations Unies:** Ce scénario peut soutenir le processus de cohérence à l'échelle du système des Nations Unies si des investissements supplémentaires sont faits en faveur de l'interopérabilité et des interfaces avec les systèmes et processus d'autres organismes des

Nations Unies. Cependant, il y a une limite à cela eu égard à la nécessité d'une architecture d'information intégrée qui n'est pas prévue dans ce scénario;

- **Risque:** L'incapacité d'atteindre le niveau requis d'opérations, le retard dans le respect des exigences externes et l'expansion du champ d'application avec le temps alourdissent les coûts;
- **Estimation des dépenses et de la durée:** Total des dépenses externes d'au moins 10 millions d'euros (soit entre 1 et 1,5 million d'euros par an) plus les capacités internes pour toute la durée. Des dépenses constantes sont à prévoir au titre du traitement parallèle et du soutien supplémentaire nécessaire pour associer des secteurs qui ne sont pas encore touchés par l'Initiative. La durée de l'investissement pour atteindre la pleine capacité comme prévu est, selon les estimations, de huit ans, principalement en raison des investissements successifs et de la nécessité de mettre en œuvre des solutions temporaires;
- **Conclusion: NON RECOMMANDÉ** – Ce scénario ne permettra pas de mettre en place les capacités requises et de respecter les exigences externes en temps voulu.

Scénarios anticipatifs

Scénario III – Changement global

Investir simultanément dans des processus et systèmes intégrés; réaliser les fonctionnalités du progiciel de gestion intégrée autour du système financier existant et en connexion avec lui

176. Il s'agit, pour concrétiser la vision du changement, d'investir simultanément sur une courte période dans des processus et systèmes intégrés à l'aide d'une feuille de route pour réaliser cet objectif. La vision s'articule autour des éléments essentiels des systèmes actuels, en mettant à profit les savoirs existants et la motivation au sein de l'Organisation. À cela s'ajoute un autre objectif: changer aussi vite que possible.

177. L'investissement parallèle dans différents systèmes, comme les ressources humaines, y compris la paie ou la gestion des projets, dans le but de rendre possible la gestion axée sur les résultats, permet d'éliminer les inefficacités actuelles et de s'adapter à brève échéance aux exigences actuelles et à venir des donateurs en matière d'administration.

178. Le système financier actuel est maintenu et sert de base pour tous les autres systèmes. Les connaissances qu'ont les fonctionnaires de l'ONUDI du système existant sont utilisées et diffusées plus amplement dans les bureaux extérieurs et sur le site des projets. Le renouvellement des systèmes existants autour du système financier s'intègre dans les flux de travail automatisés et les outils de gestion des risques (par exemple l'établissement de rapports dans les délais requis).

179. Dans ce scénario, toutes les solutions pour atteindre cet objectif sont envisagées en même temps que leurs effets sur le système financier. L'approche globale du changement dans le scénario III est bien adaptée pour susciter un sentiment d'urgence au sein de l'Organisation. On peut donc s'attendre à pouvoir

obtenir l'adhésion des fonctionnaires concernés pendant le temps qui sera nécessaire pour effectuer les changements.

- **Points forts:** La simplification des processus au moyen d'une remise à plat représente un investissement ponctuel par rapport à une situation de départ que l'on connaît bien. Faire fond sur certains systèmes et processus existants permet d'investir simultanément et rapidement dans tous les domaines pour atteindre les objectifs en matière de capacité et répondre aux exigences externes. Cela motive les fonctionnaires et encourage leur volonté de changement;
- **Points faibles:** L'Organisation, dans toutes ses parties, est très sollicitée, et il faut un soutien extérieur important pour effectuer les changements sur une période limitée;
- **Cohérence à l'échelle du système des Nations Unies:** Ce scénario soutient les mesures d'harmonisation à l'échelle du système des Nations Unies en prenant en compte l'interopérabilité et les interfaces avec les processus et systèmes d'autres organismes des Nations Unies qui en sont déjà au stade de la conception en attendant leur mise en œuvre. Ce sera particulièrement vrai du nouveau système de gestion des projets, qui soutiendra la gestion axée sur les résultats;
- **Risque:** L'intégration des processus et systèmes n'est pas optimale;
- **Gains:** On peut obtenir des résultats à court terme, car l'ONUDI pourra réaliser ses grands projets plus rapidement. À un horizon de quatre ou cinq ans, la capacité d'exécution peut doubler grâce à ce scénario;
- **Estimation des dépenses et de la durée:** Les coûts externes non récurrents se montent à environ 9 millions d'euros et comprennent le traitement parallèle à court terme. Il faut compter trois ans, selon les estimations, pour atteindre la pleine capacité, en commençant par la remise à plat des processus pour permettre un flux de travail commun;
- **Conclusion: RECOMMANDÉ** – Ce scénario présente le meilleur rapport coût-efficacité pour ce qui est d'obtenir les capacités nécessaires et de satisfaire aux exigences externes. On peut considérer qu'il répond aux besoins opérationnels de l'ONUDI pendant plusieurs cycles budgétaires (de cinq à dix ans), selon surtout les cycles de parution des logiciels du principal système financier.

Scénario IV – Refonte totale

Changer tous les systèmes existants et les processus connexes, en remplaçant le système financier et tous les autres modules par un progiciel de gestion intégré

180. Il s'agit de remplacer tous les systèmes existants et les processus connexes par un nouveau progiciel de gestion intégré reposant sur un fournisseur commun unique et s'articulant sur une plate-forme unique. Cette solution se fonde sur la capacité du système retenu, en fonction dans une large mesure de l'équilibre établi entre les exigences présentes et prévues de l'ensemble sélectionné.

181. L'adoption de ce scénario doit avoir pour point de départ un exercice de remise à plat pour simplifier les processus, parallèlement au choix des logiciels possibles. Les processus remis à plat et simplifiés doivent être utilisés pour élaborer un prototype permettant d'analyser rapidement les problèmes d'adéquation et les besoins d'adaptation.

182. Le remplacement effectif des systèmes existant à l'ONUDI sera alors envisagé compte tenu des avantages dégagés de l'utilisation de certaines parties du système nouvellement appliqué (dans un prototype, première version) pour, notamment, certains projets ou certaines fonctionnalités, comme la paie, avant d'adopter le système dans son intégralité.

183. Une refonte totale des processus opérationnels et de la structure organisationnelle ainsi que des systèmes informatiques sous-jacents comporte plusieurs risques qu'il convient de gérer soigneusement. En effet, elle implique une charge très lourde pour l'ensemble de l'Organisation sans pour autant que le succès des changements opérés soit d'emblée garanti.

184. L'avantage de la mise en œuvre du scénario IV est que les processus rationalisés bénéficient du soutien d'un progiciel de gestion entièrement intégré. S'agissant de la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies, l'interface devra faire partie intégrante de la conception.

- **Points forts:** Simplification des processus par une remise à plat dans le cadre d'une action ponctuelle. Le remplacement de tous les systèmes existants par un nouveau progiciel de gestion intégrée permet d'investir simultanément et rapidement dans tous les domaines fonctionnels pour atteindre les objectifs en matière de capacité et répondre aux exigences externes;
- **Points faibles:** Scénario très exigeant pour l'Organisation, forte dépendance à l'égard d'un soutien externe pour pouvoir procéder aux changements en raison du remplacement intégral du système en place; peut être déstabilisant sur le court terme;
- **Cohérence à l'échelle du système des Nations Unies:** Ce scénario contribue au processus de cohérence à l'échelle du système des Nations Unies en prenant en compte l'interopérabilité et les interfaces avec les processus et systèmes d'autres organismes des Nations Unies dès la sélection du nouveau système. Cet appui des procédures ou systèmes communs est un élément fondamental dans le choix du logiciel;
- **Risque:** La fonctionnalité du progiciel de gestion intégré sélectionné et son adaptation ne répondront pas ou ne correspondront pas dans un premier temps aux besoins organisationnels et aux capacités de l'ONUDI;
- **Gains:** Les résultats à long terme méritent d'être soulignés car l'ONUDI pourra réaliser ses grands projets plus rapidement. À un horizon de cinq à sept ans, la capacité d'exécution peut plus que doubler grâce à ce scénario;
- **Estimation des dépenses:** Les coûts externes non récurrents se montent à environ 20 millions d'euros et comprennent le traitement parallèle pendant la plupart de la durée du projet. Il faut compter cinq ans, selon les estimations, pour atteindre la pleine capacité, cette durée, plus longue, étant due principalement au remplacement du système financier de base;

- **Conclusion: RECOMMANDÉ** – Il s’agit de la solution la plus globale et la plus viable d’un point de vue technique, qui permet d’adapter le système choisi à la situation et aux besoins précis de l’ONUDI grâce à un ensemble unique intégré, mais pour un coût plus élevé. On peut dire de ce scénario qu’il répond aux besoins opérationnels de l’ONUDI pour une durée correspondant à plusieurs versions de logiciels, en général de 10 à 20 ans.

7. Conclusion

185. Les quatre scénarios envisagés dans le cadre de l’ONUDI sont comparés dans les tableaux ci-dessous. Leurs principaux aspects sont décrits séparément.

Analyse des coûts/risques

186. Les tableaux ci-après comparent les principaux éléments des coûts externes estimés pour chacun des scénarios. Sur chaque ligne sont comparés les coûts externes approximatifs, la durée estimée pour l’achèvement des opérations et les coûts internes supplémentaires estimés. Tous les chiffres sont exprimés en millions d’euros.

Tableau V

Scénarios	I Statu quo	II Améliorations graduelles	III Changement global	IV Refonte totale
Coûts externes, total (en millions d’euros)		10	9	20
Logiciels et matériels	En fonction des besoins particuliers	2,5	2,5	4
Partenaire d’exécution		3,5	3,5	7
Experts en gestion du changement et en remise à plat des processus		2	1,5	4
Formation		0,3	0,3	1,0
Coût de remplacement du personnel		1,0	0,5	2,0
Contrôle du projet		1,0	0,8	2,5
Durée estimée			8 ans	3 ans
Coûts internes supplémentaires	aucun	élevés	moyens	très élevés

187. L’analyse des coûts se fonde sur les besoins de projets analogues dans le secteur public et/ou dans le milieu des ONG, eu égard aux modules d’ensembles commerciaux nécessaires actuellement disponibles et des adaptations qu’il convient de leur apporter pour l’ONUDI. Pour parvenir aux chiffres susmentionnés, on a tenu

compte de l'expérience acquise par d'autres organismes des Nations Unies et d'initiatives de changement comparables aux scénarios III et IV.

188. Les coûts mentionnés sont des coûts non récurrents. Les scénarios II et III comportent des dépenses de fonctionnement supplémentaires qui peuvent être financées par la mise hors service des systèmes existants et l'application de gains d'efficacité. S'agissant du scénario IV, l'augmentation des dépenses de fonctionnement est plus importante que dans le cas des scénarios I à III.

189. Bien qu'il soit convenablement structuré, l'actuel service informatique est très restreint et l'appui nécessaire à un progiciel de gestion intégré entièrement nouveau entraînera des dépenses supplémentaires et le développement des services de maintenance et de soutien. Il faudra étudier ici différents modes d'exploitation du système existant pendant la sélection du nouveau système et les intégrer au coût total de possession.

190. S'agissant des avantages et gains potentiels propres à chaque scénario, le scénario III permet de doubler la capacité au terme de trois à quatre ans. Dans le scénario IV, la capacité n'augmentera pas avant quatre ou cinq ans mais il sera possible, par la suite, d'obtenir un débit encore plus élevé avec la même structure. En d'autres termes, les gains d'efficacité/efficacités sont beaucoup plus importants avec le nouveau système du scénario IV qu'avec celui du scénario III, car le premier n'est pas limité par les problèmes que pose l'intégration de plusieurs modules/composants au système financier existant.

191. Le tableau ci-après récapitule plusieurs risques à prendre en compte dans la réalisation de l'objectif recherché, à savoir permettre à l'ONUDI de s'acquitter de toutes ses tâches et de relever tous ses défis.

192. Les entrées correspondant à chaque scénario reprennent succinctement l'analyse détaillée de chacun d'eux. Lors de la mise en œuvre d'un scénario, il faut tenir compte de tous ses éléments pris globalement car ils sont partiellement dépendants les uns des autres.

Tableau VI

Scénarios	I Statu quo	II Améliorations graduelles	III Changement global	IV Refonte totale
Changement des processus	Aucun	Progressif	Simultané	Simultané
Dépenses d'exécution	Variables	Élevées	Élevées	Très élevées
Maintenance annuelle	Variable	Élevée	Moyenne	Élevée
Risque lors de l'exécution	Élevé	Élevé	Moyen	Élevé
Risque lié à l'absence de soutien à la gestion du changement	Élevé	Élevé	Faible	Moyen

Risque lié à une faible fonctionnalité du progiciel de gestion intégrée	Élevé	Élevé	Moyen	Faible
Durée estimée		8 ans	3 ans	5 ans
Coûts internes supplémentaires	Aucun	Élevés	Moyens	Très élevés

Recommandations

193. Le tableau ci-dessous compare les coûts externes approximatifs, la durée estimée pour l'achèvement des opérations et les coûts internes supplémentaires estimés pour les quatre scénarios.

194. La différence entre les scénarios II, III et IV réside essentiellement dans la durée et le coût de l'exécution, chacun d'eux offrant des avantages potentiels différents de nature à permettre à l'ONUDI d'atteindre son objectif, à savoir progresser sensiblement dans sa capacité de fournir des services de coopération technique à ses États membres et de créer des gains d'efficacité.

Tableau VII

Scénarios	I Statu quo	II Améliorations graduelles	III Changement global	IV Refonte totale
Coûts externes, total (en millions d'euros)	*)	10	9	20
Durée estimée		8 ans	3 ans	5 ans
Coûts internes supplémentaires	Aucun	Élevés	Moyens	Très élevés

*) Aucune durée ni aucun coût n'est prévu pour le scénario I compte tenu de sa nature purement réactive et des besoins ponctuels d'investissement lorsqu'il est nécessaire de remédier ou de faire face à une défaillance potentielle au cours des opérations.

195. Les quatre scénarios ont été dûment analysés et évalués. Eu égard à leurs avantages et inconvénients respectifs, on peut récapituler les recommandations comme suit:

Scénario I: NON RECOMMANDÉ – Ce scénario met gravement en péril les opérations de l'ONUDI et les services qu'il rend aux États Membres.

Scénario II: NON RECOMMANDÉ – Ce scénario ne permettra pas de mettre en place les capacités requises et de respecter les exigences externes en temps voulu.

Scénario III: RECOMMANDÉ – Ce scénario présente un bon rapport coût-efficacité pour ce qui est d'obtenir les capacités nécessaires et de satisfaire aux

exigences externes, en intégrant les nouveaux processus et systèmes tout en conservant l'actuel système financier.

Scénario IV: RECOMMANDÉ – Ce scénario représente la solution la plus globale et la plus viable d'un point de vue technique, qui permet d'adapter le nouveau système choisi à la situation et aux besoins précis de l'ONUDI grâce à un progiciel de gestion intégré, y compris un système financier, mais pour un coût plus élevé et sur une plus longue durée.
