



Conseil du développement industriel

Trente-huitième session

Vienne, 24-26 novembre 2010

Point 2 c) de l'ordre du jour provisoire

Soldes inutilisés des crédits ouverts: Programme

pour le changement et la rénovation organisationnelle

(initiative de gestion du changement) et activités de coopération technique

Soldes inutilisés des crédits ouverts: Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle

Rapport du Directeur général

Additif

Le présent document fait le point de la situation concernant les soldes inutilisés des crédits ouverts (Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle) et indique notamment les faits survenus depuis la publication du document IDB.38/9, daté du 9 juillet 2010, et du document IDB.38/9/Add.1, daté du 17 septembre 2010. Il contient également des informations sur les différents éléments de coût du progiciel de gestion intégré (PGI) destiné à l'ONUDI, conformément à la décision GC.13/Dec.15 d).

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-2	3
II. Remise à plat des processus	3-8	3
III. Mise en œuvre du Progiciel de gestion intégré	9-16	6
IV. Autres faits nouveaux	17-22	8
V. Éléments de coût	23-39	10
VI. Financement requis	40-42	15

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.



VII.	Activités futures	43-44	16
VIII.	Mesures à prendre par le Conseil	45	17
Annexe			
GC.8/Dec.16	INCIDENCES DE L'EURO SUR L'ONUDI		19
GC.13/Dec.14	PROGRAMME ET BUDGETS 2010-2011		19

I. Introduction

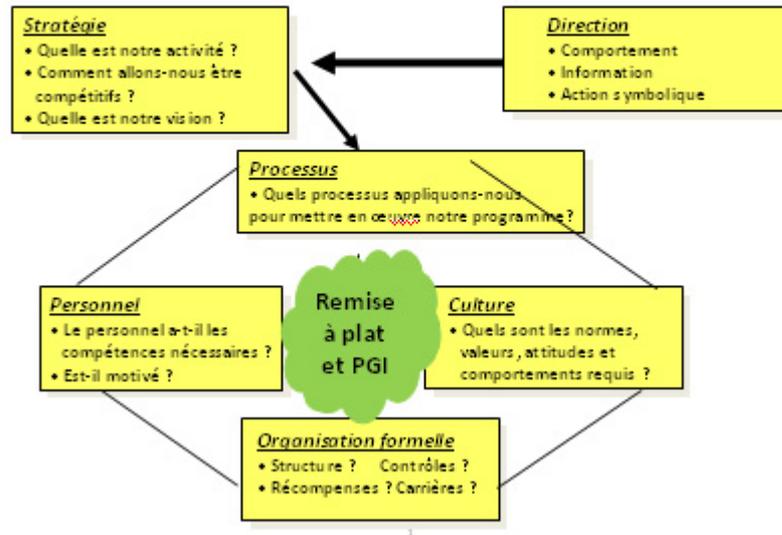
1. Le rapport publié sous la cote IDB.38/9 contient des informations générales sur le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, son contexte, les principaux faits nouveaux et activités, ainsi que les étapes importantes de 2010. Il fait également valoir que les questions liées à la gestion axée sur les résultats, à la gestion des risques, ainsi qu'à la gestion et à l'échange des connaissances font partie intégrante de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré (PGI). Le document IDB.38/9/Add.1, daté du 17 septembre 2010, donne, comme l'y invitent le Règlement financier, les règles de gestion financière et le manuel des achats de l'ONUDI, des informations sur le processus de passation des marchés pour le recrutement d'un partenaire d'exécution et l'acquisition d'un PGI.
2. Le présent additif résume les mesures prises de juillet à octobre 2010 pour mettre en œuvre la décision GC.13/Dec.15 de la Conférence générale, tout en présentant les différents éléments de coût du PGI.

II. Remise à plat des processus

Portée de la remise à plat des processus

3. Dans le cadre de cette activité, les processus ont été revus, analysés et redéfinis dans les domaines fonctionnels de base (activités de coopération technique, passation de marchés, services financiers et gestion des ressources humaines) afin que la performance, la qualité, l'efficacité et l'efficacités connaissent la forte progression souhaitée. La remise à plat des processus d'un niveau élevé à moyen a également facilité la sollicitation de propositions devant permettre le choix d'un PGI et d'un partenaire d'exécution.
4. L'exercice de remise à plat des processus s'est achevé fin août 2010. Il a porté sur tous les éléments liés à un changement global recommandé dans le modèle de congruence pour le changement et la rénovation organisationnelle élaboré par les Business Schools de Harvard et de Stanford. Ce modèle avait été adopté lors d'un atelier tenu avec des hauts responsables en janvier 2010 et présenté aux États Membres au début de l'année. La figure ci-après illustre le lien qui existe entre la remise à plat des processus et le modèle de congruence.

Figure 1
Lien entre le modèle de congruence pour le changement et la rénovation organisationnelle, la remise à plat des processus et la mise en œuvre du PGI

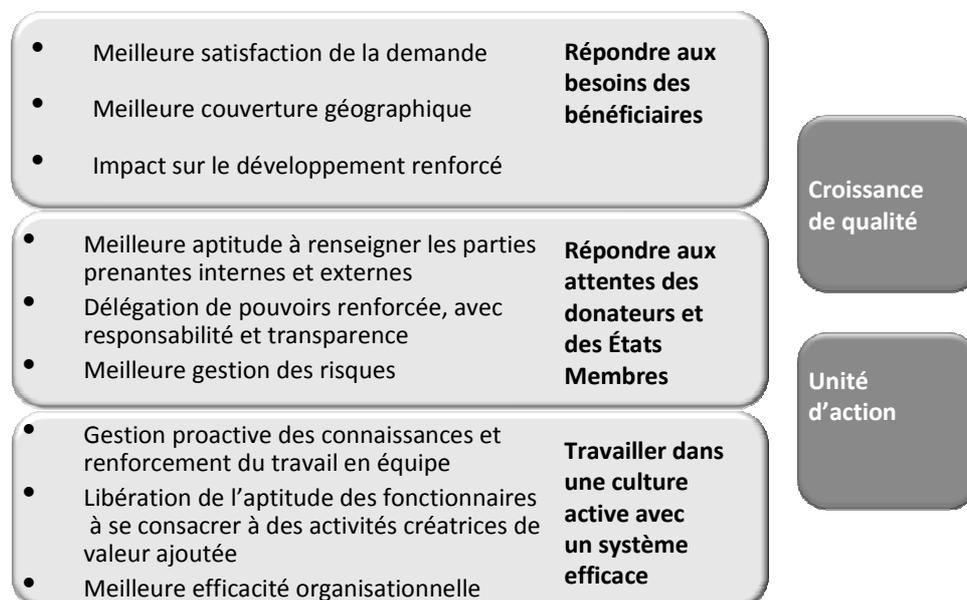


Lien avec la mission de l'ONUDI

5. Une centaine de fonctionnaires (directeurs, administrateurs et personnels d'appui), dont 26 fonctionnaires de bureaux extérieurs, ont participé à plusieurs ateliers animés par des experts de la Business School de Cranfield (Royaume-Uni). Un atelier de haut niveau réunissant des hauts responsables s'est d'abord tenu pendant deux jours, suivi d'ateliers d'une journée tenus pour chaque phase du cycle des projets et de plusieurs sessions consacrées aux ajustements. Les fonctionnaires des bureaux extérieurs ont participé via des questionnaires et des téléconférences. Les participants se sont penchés et se sont mis d'accord sur de nouveaux processus d'un niveau élevé à moyen applicables à l'ONUDI et sur neuf effets positifs du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle liés aux objectifs énoncés dans la mission de l'ONUDI, eux-mêmes conformes aux principes d'une croissance de qualité et d'une unité d'action de l'Organisation. Le diagramme ci-après illustre le lien qui existe entre les effets positifs du Programme et la mission de l'ONUDI:

Figure 2

Effets positifs du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle et lien avec la mission de l'ONUDI

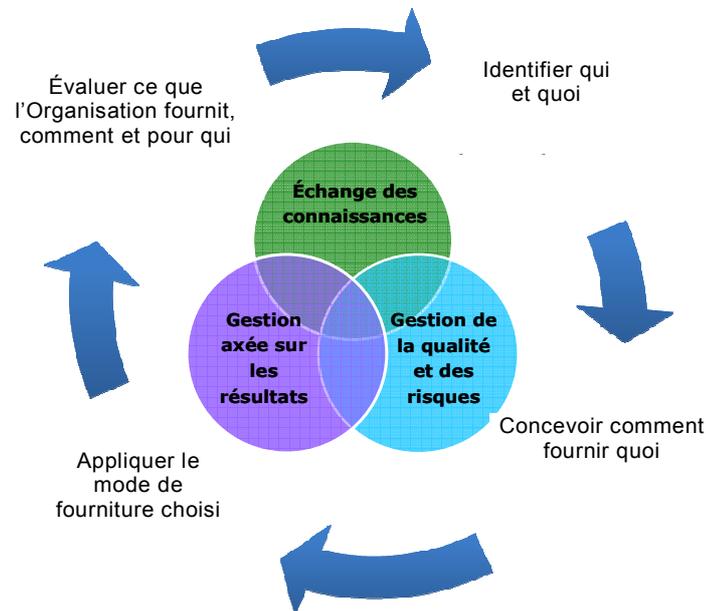


Processus de base et cycle des projets de coopération technique

6. L'un des objectifs principaux de l'exercice de remise à plat des processus consistait en l'analyse approfondie de l'ensemble des grands processus (identification, conception, application et évaluation) sur lesquels reposait le cycle des projets de coopération technique, du point de vue du Siège et des bureaux extérieurs. On a estimé que l'échange des connaissances, la gestion axée sur les résultats et la gestion de la qualité et des risques faisaient partie intégrante des différentes phases.

7. Le diagramme ci-après contient une brève description de chacun des processus de base et du cycle des projets de coopération technique. Par "identifier qui et quoi", on entend l'identification des entités avec lesquelles l'Organisation travaille (par exemple, les bénéficiaires et les donateurs), les services dont les parties prenantes ont besoin et la capacité qu'a l'Organisation de fournir ces services. "Concevoir comment fournir quoi" renvoie à la façon dont l'Organisation conçoit la fourniture des services demandés pour répondre aux besoins des parties prenantes. "Appliquer le mode de fourniture choisi" renvoie à la façon dont l'Organisation fournit les services aux parties prenantes. Le processus final, à savoir "Évaluer ce que l'Organisation fournit, comment et pour qui" consiste en l'évaluation des services que l'Organisation fournit et de la façon dont elle s'y prend pour répondre aux besoins des parties prenantes.

Figure 3
Processus de base et cycle des projets de coopération technique



8. Lors de l'exercice de remise à plat, des processus "à mettre en place" ont été définis et des recommandations formulées, notamment en ce qui concerne les critères d'information, les changements d'activité, les risques, le retour d'informations assuré par les bureaux extérieurs, les rôles et l'analyse des lacunes. L'exercice a abouti au recensement des effets positifs que devait avoir le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, des changements à apporter à cette fin dans la conception des processus et des niveaux élevés à moyens du processus type "à mettre en place". Cette redéfinition des processus a largement facilité la sollicitation de propositions devant permettre le choix d'un PGI et d'un partenaire d'exécution. En outre, l'exercice de remise à plat a notamment mis en évidence un certain nombre d'opportunités nécessitant une attention plus particulière. Plusieurs de ces opportunités seront exploitées lors de la mise en œuvre effective du PGI.

III. Mise en œuvre du Progiciel de gestion intégré

9. Les résultats de l'exercice de remise à plat des processus étaient présentés dans le document de sollicitation de propositions portant sur le PGI et le partenaire d'exécution afin de préciser ce que l'Organisation attendait du nouveau progiciel et de permettre aux soumissionnaires de faire des offres éclairées et pertinentes. Ces résultats ont non seulement appuyé le choix du PGI et du partenaire d'exécution, mais ils représenteront également le fondement de l'application du nouveau progiciel. En outre, une équipe de l'ONUDI s'est rendue dans plusieurs organismes des Nations Unies pour évaluer l'utilisation qu'ils faisaient du progiciel, y compris

leurs logiciels et partenaires d'exécution, leurs processus et les interactions qui s'opéraient entre les bureaux extérieurs et le Siège. Ces comparaisons et meilleures pratiques ont clairement montré qu'un nouveau programme de gestion intégré est nécessaire pour relever les défis auxquels l'Organisation est confrontée. L'exercice de remise à plat des processus d'un niveau élevé à moyen et la visite d'autres organismes des Nations Unies que l'Organisation a effectuée avant de choisir un progiciel devraient lui permettre de mettre en place ce dernier de manière efficace et rentable.

10. À cet égard, il est également fait référence à la décision GC.13/Dec.15, qui a noté les défis uniques que l'Organisation doit relever en ce qui concerne les incidences potentielles sur le futur financement des activités de coopération technique, l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats, l'utilisation efficace des ressources sur le terrain, la contribution à la cohérence du système des Nations Unies et le risque grave de défaillance de systèmes obsolètes. Les donateurs imposent des critères de plus en plus complexes et exigeants, y compris le respect de normes fiduciaires et des "quatre piliers" de l'Union européenne, etc. En outre, le Commissaire aux comptes a également souligné, notamment, la nécessité de fournir des informations concernant la conformité des résultats obtenus à des indicateurs de performance et à des produits définis, le suivi effectif des programmes et la gestion des risques, y compris leur atténuation.

11. Dans une lettre en date du 8 novembre 2010 adressée au Directeur général, le Coprésident du Groupe de Genève a également noté, au nom de l'Allemagne, de la Belgique, de l'Espagne, de la Fédération de Russie, de la Finlande, de la France, de l'Italie, du Japon, du Mexique, des Pays-Bas, de la République de Corée, du Royaume-Uni, de la Suède et de la Suisse, qu'il n'existait aucun mécanisme à même de rendre compte de la mise en œuvre et de l'issue des projets de coopération techniques de l'ONUDI, et a exhorté à adopter un système plus efficace.

12. Un PGI permet notamment à l'Organisation de résoudre ce problème et de répondre à la nécessité croissante de partager efficacement l'information avec les États Membres, les donateurs et les bénéficiaires. Il offre un moyen efficace de transférer et de partager les informations entre les différentes fonctions de l'Organisation, plutôt que d'avoir à en conserver des versions parallèles dans plusieurs systèmes distincts. En outre, il offrira à l'ONUDI les avantages suivants:

- a) Transparence absolue de l'identification des besoins à l'obtention des résultats;
- b) Utilisation d'une plate-forme unique permettant de recueillir et de diffuser en temps réel des informations relatives à l'ensemble du cycle de projet;
- c) Information unique et partagée reliant directement les activités du Siège et des bureaux extérieurs, les fonctions et les unités;
- d) Savoir conservé et diffusé indépendamment du lieu où l'on se trouve.

13. En outre, un PGI facilite la responsabilité, la transparence et les contrôles internes. Il accélère la prise de décision et la planification en fournissant des rapports actualisés et exacts traitant les aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs. Il offre également une plate-forme globale de gestion de l'information sur les activités de coopération technique et les résultats des projets qui facilite le partage avec toutes les parties concernées.

14. Un PGI devrait également permettre d'améliorer l'efficacité et l'efficacités, comme l'énonçait le document GC.13/8/Add.1 (paragraphe 12), qui notait que dans des organisations telles que l'ONUDI qui envisagent de remplacer leur système, des gains d'efficacité/efficacités 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. 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.

15. Le calendrier pour le choix d'un PGI et d'un partenaire d'exécution était le suivant:

- a) Publication de la sollicitation de propositions: 23 juillet 2010;
- b) Demande de précisions: au plus tard le 30 août 2010;
- c) Soumission de propositions: 13 septembre 2010;
- d) Présentation des offres techniques: à compter du 4 octobre 2010;
- e) Attribution du marché: novembre 2010;
- f) Début de la mise en œuvre du progiciel: novembre/décembre 2010.

16. En septembre et en octobre, un groupe d'évaluation composé de fonctionnaires travaillant dans tous les domaines fonctionnels de base (activités de coopération technique, passation de marchés, services financiers, gestion des ressources humaines) et dans la gestion de l'information et des communications a évalué les 10 offres reçues en appliquant des critères d'évaluation précis. Sur la base de leurs recommandations, le marché portant sur le PGI et le partenaire d'exécution devrait être conclu avant la fin de novembre 2010, conformément au Règlement financier, aux règles de gestion financière et au manuel des achats de l'ONUDI. Le document IDB.38/9/Add.1 contient des informations complémentaires sur le processus de passation du marché.

IV. Autres faits nouveaux

Gestion et échange des connaissances et gestion axée sur les résultats

17. Pendant l'exercice de remise à plat des processus, une intense activité a été déployée en ce qui concerne la gestion des connaissances et la gestion axée sur les résultats. En outre, le marché à conclure avec le partenaire d'exécution du PGI porte notamment sur ces types de gestion afin de garantir que les informations seront collectées, stockées et partagées efficacement, que tous les processus et services contribueront à l'obtention des résultats souhaités, et que la performance sera suivie et communiquée de manière systématique.

Gestion des risques

18. Pendant l'exercice de remise à plat des processus, on a recensé les risques inhérents aux différentes phases du cycle des projets. La liste obtenue formera la base des prochaines étapes du processus de gestion des risques, à savoir

l'évaluation, la mise en balance et la hiérarchisation des risques, ainsi que l'identification des mesures à même de les atténuer. La gestion des risques, un élément essentiel du PGI, sera appliquée de manière systématique durant la mise en œuvre du logiciel.

Activités à rentabilité immédiate

19. Un certain nombre d'activités à rentabilité immédiate (améliorations pouvant être apportées aux processus et procédures avec peu ou pas d'investissement) ont été recensées au début de l'année et sont en cours de réalisation depuis avril 2010. Sur les 40 activités de ce type, 29 ont déjà été réalisées et les autres devraient l'être bientôt.

20. Ces activités à rentabilité immédiate ont non seulement permis d'accroître l'efficacité de l'Organisation, mais elles ont surtout aidé à renforcer la dynamique de changement et à créer une culture correspondante. La publication sur papier des documents d'engagement de dépenses a, par exemple, été remplacée par une publication électronique. Cela a permis de réduire considérablement le nombre d'imprimés, de rendre beaucoup plus efficiente la publication de ces documents et de faire évoluer la culture de travail. Une autre activité à rentabilité immédiate, qui vient à l'appui de la décentralisation, est l'introduction de processus de gestion des fonds plus appropriés et plus simples pour les fonctionnaires des bureaux extérieurs de l'ONUDI. Autre exemple: la mise en œuvre d'un système de saisie du temps de travail et de planification des congés qui permet aux fonctionnaires d'avoir une vue d'ensemble du temps qu'ils ont travaillé, y compris en horaire souple, et des congés qu'ils ont pris et qu'il leur reste à prendre, et qui comprend une fonction conviviale d'approbation électronique des congés, ce qui permet d'économiser du papier et d'améliorer l'efficacité de la gestion du personnel.

Améliorer la culture de travail

21. Afin d'aligner la mise en œuvre du PGI sur un changement de la culture de travail de l'ONUDI, des groupes spécialisés ont examiné les questions de la communication du changement, des normes et des valeurs, de la gestion axée sur les résultats, du travail d'équipe et de la gestion des connaissances. Une enquête a également été menée afin de mieux comprendre la culture de travail de l'ONUDI avec ses forces et ses faiblesses, de façon à établir une référence pour évaluer les progrès. Sur la base de ce travail préparatoire, le Programme continuera d'aligner toutes les activités de changement sur un changement de la culture de travail parallèlement à la mise en œuvre du PGI. Par exemple, on expérimente actuellement un système d'évaluation de la performance tous azimuts que l'on prévoit d'intégrer au PGI dès janvier 2012.

Communication

22. Comme l'indique le document IDB.38/9, les administrateurs et fonctionnaires du Siège et des bureaux extérieurs continuent d'être régulièrement informés en interne, par divers moyens, de toutes les nouvelles activités liées au Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, notamment lors de réunions d'information (dont la dernière en date s'est tenue le 17 novembre 2010) et via l'extranet consacré au Programme, sur lequel figurent tous les documents pertinents,

la sollicitation de propositions portant sur le PGI et le partenaire d'exécution, ainsi que les bulletins d'information du Programme.

V. Éléments de coût

Ressources internes et investissement dans le changement

23. Un Bureau pour le changement et la rénovation organisationnelle a été créé en mars 2010 pour orienter, coordonner et gérer l'application du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle d'une manière systématique et globale. Un directeur, deux administrateurs et des fonctionnaires d'appui ont été réaffectés au Bureau afin de faire progresser le Programme et de collaborer avec des experts et avec le partenaire d'exécution du PGI. Lors de leur réaffectation, il a été dûment tenu compte de la recommandation suivante du Commissaire aux comptes: "Étant donné que le progiciel de gestion intégré constitue par définition un dispositif centralisé, il faudrait faire en sorte que les fonctionnaires chargés de l'appliquer soient disponibles et aient reçu la formation nécessaire" (IDB.38/3). Les deux administrateurs ont, par exemple, quitté temporairement les Services de gestion de l'information et des communications. À la fin de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré, ces deux fonctionnaires réintégreront leur service en qualité d'experts et d'agents de changement pour le nouveau progiciel.

24. D'autres fonctionnaires sont priés d'apporter leur contribution et de donner des conseils d'expert lorsque cela est nécessaire. L'Organisation peut ainsi profiter de l'expérience du personnel et maintenir ses coûts au niveau le plus faible possible. En outre, la participation de fonctionnaires au Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle garantit que les connaissances et l'expertise internes seront pleinement utilisées, accroît la motivation des fonctionnaires, réduit la résistance au changement et favorise l'échange des connaissances et la diffusion d'informations. Cette démarche permet d'identifier les talents, d'établir des relations entre les organisations, d'encourager le travail en équipe, d'entretenir la dynamique de changement et de faciliter l'évolution de la culture de travail.

25. Il convient de noter que, pendant la mise en œuvre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, les services fournis par l'Organisation continuent de croître. Fin octobre 2010, les services fournis au titre de la coopération technique s'élevaient à 129,9 millions de dollars, soit une augmentation de 8,7 millions de dollars par rapport à la même période de 2009 (121,2 millions de dollars).

Éléments de coût externes et budget

26. Le coût total de l'initiative de gestion du changement s'élève à 13 millions d'euros, montant qui se fonde sur la solution technique la plus adaptée et la plus durable que la Conférence générale a appelée de ses vœux dans sa décision GC.13/Dec.15. Ce coût se fonde sur les résultats de l'appel d'offres lancé pour le recrutement d'un partenaire d'exécution et l'acquisition d'un PGI, et suppose une livraison intégrée de l'ensemble du système. Il sera nettement supérieur si le système est mis en œuvre au coup par coup ou sur une période plus longue.

27. Les éléments de coût et le calendrier des financements requis au fil de la période de mise en œuvre (2010-2013) sont indiqués dans le tableau ci-après:

Tableau 1
PGI et éléments de coût connexes

<i>(En millions d'euros)</i>	<i>2010/2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>Total</i>
A. Coût du PGI:				
<i>Partenaire d'exécution:</i>				
Activité de base (gestion CT) et gestion des connaissances	1,5	0,7	0,2	2,4
Gestion des ressources humaines et paie	1,1	0,9	0,2	2,2
Finance, achats et logistique		1,2	0,6	1,8
Sous-total Partenaire d'exécution	2,6	2,8	1,0	6,4
<i>Formation et déploiement:</i>				
Formation équipe de projet	0,1	0,1	0,1	0,3
Formation bureaux extérieurs	0,1	0,1		0,2
Formation personnel	0,2	0,2	0,1	0,5
Sous-total formation et déploiement	0,4	0,4	0,2	1,0
<i>Logiciel:</i>				
Licences PGI	1,5	0,5	0,2	2,2
Maintenance	0,3	0,3	0,3	0,9
Sous-total logiciel	1,8	0,8	0,5	3,1
<i>Matériel:</i>				
Matériel/Infrastructure	0,3	0,2	0,1	0,6
Sous-total coût du PGI	5,1	4,2	1,8	11,1
B. Autres coûts:				
Experts en remise à plat des processus et gestion des risques	0,2	0,1		0,3
Remplacement du personnel	0,2	0,1		0,3
Techniciens	0,5	0,3	0,3	1,1
Déploiement		0,1	0,1	0,2
Sous-total autres coûts	0,9	0,6	0,4	1,9
Coût total estimé	6,0	4,8	2,2	13,0
C. Financement requis:				
Fonds disponibles	5,3			5,3
Financement manquant	0,7	4,8	2,2	7,7

A. Coût du PGI

28. Partenaire d'exécution (6,4 millions d'euros): ce montant englobe les services de consultants requis pour intégrer le PGI dans tous les domaines fonctionnels: activité de base (gestion des projets de coopération technique) et gestion des connaissances; gestion des ressources humaines et paie; finance, achats et logistique. Le partenaire d'exécution s'acquittera des principales tâches suivantes:

- a) Intégration entre les besoins de l'ONUDI et les capacités du PGI;
- b) Appui à l'Organisation à tous les stades de la mise en œuvre du PGI;

c) Offre d'un cadre d'action et de services: formation, modélisation de processus, analyse des interfaces et des lacunes entre les systèmes existants et le PGI;

d) Conception de l'architecture des activités et expérimentation des domaines fonctionnels et de leurs interconnexions;

e) Configuration du PGI aux besoins de l'ONUDI;

f) Aide à l'exploitation optimale du nouveau système;

g) Appui à l'ONUDI lors de la mise en œuvre, de l'expérimentation et de l'exploitation du système.

29. Formation et déploiement (1 million d'euros): ce montant est requis pour former l'équipe du projet PGI et tous les personnels attachés aux nouvelles opérations et procédures tant au Siège que dans les bureaux extérieurs.

30. Logiciel du PGI (3,1 millions d'euros): ce montant est requis pour l'achat des licences d'application de la solution retenue et d'utilisation des systèmes connexes, comme les bases de données et les systèmes d'exploitation. Le coût de maintenance correspond à l'entretien du système.

31. Matériel/infrastructure (0,6 million): ce montant est requis pour l'achat de nouveaux serveurs destinés à appuyer le PGI et l'infrastructure correspondante.

B. Autres coûts

32. Les autres coûts (1,9 million d'euros), qui font partie intégrante de la mise en œuvre du PGI, incluent les éléments suivants:

a) Remise à plat des processus et gestion des risques (0,3 million d'euros): ce montant comprend 0,2 million d'euros destinés à financer les experts recrutés pour l'exercice de remise à plat des processus qui a été réalisé à l'été 2010. Un montant de 0,1 million d'euros est requis pour intégrer la gestion des risques d'entreprise dans le nouveau système;

b) Remplacement du personnel (0,3 million d'euros): ce montant est requis pour recruter, pendant environ 62 semaines-travail, du personnel destiné à remplacer les personnels ordinaires qui travailleront à plein temps avec le partenaire d'exécution pendant les différentes phases de la mise en œuvre du PGI, se faisant, dans ce contexte, agents du changement;

c) Techniciens (1,1 million d'euros): ce montant est requis pour recruter des techniciens spécialisés chargés de superviser la mise en œuvre des principaux systèmes du PGI pour assurer sa qualité et faciliter la prise de décisions techniques complexes. D'autres techniciens seront requis pour aider l'Organisation à améliorer sa gestion des connaissances et introduire des changements culturels parallèlement à la mise en œuvre du système;

d) Déploiement (0,2 million d'euros): ce montant est requis pour déployer le nouveau système dans les bureaux régionaux et extérieurs pendant sa mise en œuvre par l'équipe de l'ONUDI.

C. Financement requis

33. Le financement manquant s'élève à 7,7 millions d'euros, répartis comme suit:
- a) 2010/2011: 0,7 million d'euros
 - b) 2012: 4,8 millions d'euros
 - c) 2013: 2,2 millions d'euros

D. Événements qui, depuis la décision GC.13/Dec.15 de la Conférence générale, ont créé les besoins de financement actuels

34. À la Conférence générale de décembre 2009, il a été présenté, dans une étude sur la faisabilité d'une initiative globale de gestion du changement, quatre scénarios possibles de changement de l'ONUDI qui allaient du statu quo à une refonte radicale de l'Organisation (document GC.13/8/Add.1). L'étude de faisabilité a estimé que seuls les scénarios III et IV permettraient à l'ONUDI de relever les défis pressants auxquels elle était confrontée. Le scénario III (coût total: 9,1 millions d'euros) permettrait à l'ONUDI 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. Le scénario IV (coût total: 20,5 millions d'euros) a été présenté comme offrant la solution la plus viable techniquement et la plus complète en ceci qu'elle permettrait d'adapter exactement le nouveau système à la situation et aux besoins de l'ONUDI dans le cadre d'un PGI unique comprenant un système de financement au coût certes plus élevé et au délai plus long.

35. Dans sa décision GC.13/Dec.15, la Conférence générale "a pris note de l'étude de faisabilité de l'initiative globale de gestion du changement figurant dans le rapport du Directeur général qui, entre autres, met en évidence les défis tout particuliers auxquels fait face l'Organisation, à savoir les incidences possibles sur le financement futur des activités de coopération technique, l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats, l'utilisation efficace des ressources sur le terrain, la contribution à la cohérence de l'action du système des Nations Unies et le risque grave de défaillance de systèmes obsolètes (GC.13/8/Add.1)".

36. La Conférence générale a en outre prié le Directeur général de mettre en œuvre cette décision en consultation avec les États Membres et conformément aux recommandations figurant dans l'étude de faisabilité (document GC.13/8/Add.1) en adoptant la solution technique possible la plus adaptée et la plus durable, et a approuvé qu'on utilise, sur les soldes des crédits ouverts dus aux États Membres en 2010 et inutilisés au 31 décembre 2009, jusqu'à 9 113 949 euros ainsi que toutes les économies budgétaires qui pourraient être dégagées des grands programmes autres que les grands programmes C, D, E et F au cours de la période de mise en œuvre, pour financer l'initiative de gestion du changement.

37. Conformément à la décision de la Conférence générale, l'ONUDI a recherché la solution technique possible la plus adaptée et la plus durable par la voie d'un appel d'offres international avec mise en concurrence. Les éléments du coût de la mise en œuvre de la solution retenue sont présentés dans le tableau ci-dessus relatif aux éléments de coût externes et au budget. Cette solution est le Scénario III+

“Solution de PGI intégrée”, qui permettra à l’ONUDI de répondre pleinement aux futures exigences, comme le stipule la section III du présent document.

38. L’exercice de remise à plat de l’activité de base et la procédure de sélection du PGI ont tous deux montré clairement que seule la mise en œuvre d’une solution pleinement intégrée utilisant une plate-forme unique peut répondre aux besoins à long terme de l’Organisation et donner tout son effet au Programme. Le coût total de 13 millions correspondant à la livraison intégrée de l’ensemble du système pour tous les domaines fonctionnels, y compris la gestion des risques, la gestion axée sur les résultats et le partage de connaissances, se fonde donc sur la solution technique la plus adaptée et la plus durable.

39. Les principales raisons du besoin supplémentaire de 3,9 millions d’euros (13 millions – 9,1 millions) sont énoncées dans le tableau ci-après:

Tableau 2

Ventilation des besoins supplémentaires (en millions d’euros)

Scénarios	III Changement global	III+ Solution de PGI intégrée	Besoins supplémentaires liés aux scénarios III à III+	IV Refonte radicale
Total coûts externes	9,1	13,0	3,9	20,5
Logiciel et matériel	2,5	3,7 <i>Logiciel 3,1 + matériel 0,6</i>	1,2 Inclut la finance, la logistique et l’information (0,3), et trois ans de maintenance (0,9)	4,0
Partenaire d’exécution: y compris experts GC et remise à plat	5,0 <i>Partenaire d’exécution 3,5 + experts GC et remise à plat 1,5</i>	6,7 <i>Partenaire d’exécution 6,4 + experts remise à plat et GR 0,3</i>	1,7 Mise en œuvre des modules de finance, de logistique et d’information	11,0 <i>Partenaire d’exécution 7,0 + experts GC et remise à plat 4,0</i>
Formation	0,3	1,0	0,7 Inclut tout le personnel (Siège et bureaux extérieurs)	1,0
Remplacement du personnel	0,5	0,3	-0,2 Activité équipe interne inférieure aux prévisions	2,0

Contrôle projet: inclut techniciens et déploiement	0,8	1,3 <i>Techniciens 1,1 + déploiement 0,2</i>	0,5 Inclut déploiement global (0,2) et spécialistes de la culture du changement (0,3)	2,5
--	-----	---	---	-----

VI. Financement requis

40. Comme l'indique le tableau relatif aux éléments de coût externes et au budget, le coût total de la mise en œuvre de l'initiative de gestion du changement s'élève à 13 millions d'euros. En vertu de la décision GC.13/Dec.15 de la Conférence générale, l'Organisation a reçu une contribution totale de 5,3 millions d'euros. Par conséquent, il manque, pour mettre en œuvre le PGI pendant la période allant de 2010 à 2013, 7,7 millions d'euros (13 millions – 5,3 millions), répartis comme suit:

- a) 2010/2011: 0,7 million d'euros
- b) 2012: 4,8 millions d'euros
- c) 2013: 2,2 millions d'euros

41. Le 17 novembre 2010, une réunion s'est tenue pour informer les États Membres sur la situation du Programme, en particulier sur la procédure d'achat appliquée pour choisir un PGI. À cette occasion, plusieurs solutions de financement ont été examinées.

42. Suite à la réunion et aux consultations tenues ultérieurement, le Secrétariat a identifié une autre solution, décrite ci-après:

#	Source	Montant (millions d'euros)	Commentaire
1	Fonds déjà recueillis	5,3	Décision GC.13/Dec.15 et note d'information n° 3 du 18 février 2010
2	Contribution volontaire	0,5	Versée par un État Membre pour renforcer les normes fiduciaires de l'ONUDI conformément aux exigences du FEM
3	Économies budgétaires réalisées lors de la mise en œuvre	1,7	Référence au GC.13/Dec.15; inclut les économies potentiellement réalisées dans tous les grands programmes, sauf le Programme ordinaire de coopération technique et les ressources spéciales pour l'Afrique (RSA)

4	Réserve pour fluctuations de change*	5,5	Réserve créée pour protéger l'Organisation des fluctuations de change résultant de l'introduction de l'euro comme monnaie unique (décisions GC.8/Dec.16, al. d) et GC.13/Dec.14, al. e) figurant dans l'annexe). Actuellement, cette réserve présente un solde de 11 millions d'euros dû à l'évolution favorable des taux au cours des quatre derniers exercices biennaux. Le fait de réduire ce solde de 5,5 millions d'euros ne devrait pas, à l'avenir, exposer l'Organisation à un risque excessif.
TOTAL		13,0	

VII. Activités futures

43. La mise en œuvre du PGI devrait débuter en décembre 2010, avec l'aide du partenaire d'exécution. Comme indiqué dans le tableau ci-après, elle comprendra quatre volets:

Volets	Module(s) PGI	Capacités spécifiques	Calendrier
Volet 1 Processus de base (projets de coopération technique) et gestion des connaissances	Gestion de projets et de ressources, comptabilité de projet, gestion de portefeuille	Système intégré pour la gestion des informations techniques et financières des projets, permettant d'assurer une gestion axée sur les résultats et une gestion des risques d'entreprise dans le cadre d'un PGI unique.	Décembre 2010 à juin 2011
Volet 2 Gestion des ressources humaines et des états de paie	Recrutement, états de paie, évaluation du comportement professionnel, gestion du capital humain	Solution pour la gestion de l'ensemble des ressources humaines, fonctionnaires et consultants. Remplacement de l'ordinateur central.	Décembre 2010 à décembre 2011

* Rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel pour l'exercice biennal 2006-2007 terminé le 31 décembre 2007 (IDB.35/3-PBC.24/3) en date du 2 juillet 2008 – Annexe V: Notes relatives aux états financiers, 3.13 Autres réserves iii) Réserve pour fluctuation des taux de change.
Rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel pour l'exercice biennal 2008-2009 terminé le 31 décembre 2009 (IDB.38/3-PBC.26/3) en date du 17 juin 2010 – Annexe V: Notes relatives aux états financiers, 3.13 Autres réserves iii) Réserve pour fluctuation des taux de change.

Volet 3 Financement	Grand livre général, budgétisation, paiements et créances, trésorerie, comptabilité des subventions et fonds	Permet une pleine intégration du processus à tous les domaines fonctionnels tout en assurant des services de veille économique.	Octobre 2011 à janvier 2013
Volet 3 Passation de marchés et logistique	Passation de marchés, fournisseurs, actifs, gestion des inventaires et des voyages	Permet la décentralisation des demandes par l'amélioration de la passation de marchés en ligne et l'augmentation du cycle de vie des fournisseurs, et la gestion des actifs.	Octobre 2011 à janvier 2013
Volet 4 Gestion des connaissances et collaboration	Gestion du contenu, collaboration, établissement de rapports en ligne	Source facilement accessible pour recueillir, stocker et partager des informations et faciliter une collaboration au niveau mondial. Ce volet sera mis en œuvre en parallèle avec les volets 1 à 3.	Décembre 2010 à janvier 2013

44. L'élément "Personnel et culture" du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle continuera d'être examiné lors de la mise en œuvre du PGI. Un séminaire devrait être organisé en février 2011 à l'intention des hauts responsables afin qu'ils réfléchissent au Programme et au plan d'action.

VIII. Mesures à prendre par le Conseil

45. Prenant en compte la conclusion 2010/3 du Comité des programmes et des budgets, le Conseil voudra peut-être pourrait envisager d'adopter le projet de décision suivant:

"Le Conseil du développement industriel:

a) Prend note des informations figurant dans les documents IDB.38/9, Add.1 et Add.2, y compris du projet de lancer la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré en décembre 2010, et rappelle la conclusion 2010/3 du Comité des programmes et des budgets;

b) Note les progrès accomplis dans l'application de la décision GC.13/Dec.15 de la Conférence générale;

c) Exprime sa gratitude aux États Membres qui ont renoncé au reversement de leurs parts des soldes inutilisés des crédits ouverts conformément au paragraphe h) de la décision GC.13/Dec.15 de la Conférence générale, et à ceux qui ont versé des contributions volontaires pour le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, pour un montant total de 5,3 millions d'euros;

d) Rappelle également le paragraphe i) de la décision GC.13/Dec.15 de la Conférence générale et autorise, au cours de la période de mise en œuvre, l'utilisation des économies budgétaires qui pourraient être dégagées de tous les grands programmes à l'exception des ressources consacrées au Programme ordinaire de coopération technique et des Ressources spéciales pour l'Afrique;

e) Rappelle en outre le paragraphe e) de la décision GC.13/Dec.15 de la Conférence générale et autorise le prélèvement de 5,5 millions d'euros de la réserve pour fluctuation des taux de change pour le financement du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle.”

Annexe

GC.8/Dec.16 INCIDENCES DE L'EURO SUR L'ONUDI

La Conférence générale:

a) A décidé d'adopter, à compter de l'exercice 2002-2003, un système de calcul des contributions basé sur une seule monnaie, l'euro, pour le budget ordinaire;

b) A décidé également de modifier en conséquence les articles du règlement financier de l'ONUDI relatifs à l'établissement des budgets, aux ouvertures de crédits et contributions mises en recouvrement, au recouvrement des contributions et des avances et à la monnaie de compte, comme exposé au paragraphe 34 du document GC.8/15-IDB.21/30;

c) A autorisé le Directeur général à apporter les changements nécessaires au tableau 1 et aux annexes du Statut du personnel de l'ONUDI, comme exposé au paragraphe 35 du document GC.8/15-IDB.21/30;

d) A autorisé également le Directeur général à constituer une réserve, à l'égard de laquelle les dispositions des alinéas b) et c) de l'article 4.2 du règlement financier ne s'appliqueraient pas, afin de protéger l'Organisation contre les fluctuations des taux de change;

e) A prié le Directeur général de lui faire rapport, à sa dixième session ordinaire, sur le progrès de la transition vers un système fondé sur une seule monnaie.

*9^e séance plénière
3 décembre 1999*

GC.13/Dec.14 PROGRAMME ET BUDGETS, 2010-2011

La Conférence générale:

a) A pris note de la décision IDB.36/Dec.11 du Conseil du développement industriel;

b) A pris note également des propositions de programme et de budgets pour l'exercice biennal 2010-2011, telles qu'elles figurent dans le document IDB.36/7;

c) A approuvé les prévisions de dépenses au titre du budget ordinaire d'un montant brut de 161 819 688 euros à imputer sur les contributions mises en recouvrement à hauteur de 156 609 188 euros et sur les recettes accessoires à hauteur de 5 210 500 euros;

d) A approuvé également les prévisions de dépenses d'un montant brut total de 22 806 877 euros au titre du budget opérationnel de l'exercice biennal 2010-2011 à imputer sur les contributions volontaires à hauteur de 22 187 677 euros et sur les recettes accessoires à hauteur de 619 200 euros conformément aux dispositions du règlement financier;

e) A approuvé en outre l'utilisation partielle du solde cumulé de la réserve pour fluctuation des taux de change pour financer tout déficit dans les recettes prévues afin d'assurer l'exécution intégrale des programmes décrits dans le document IDB.36/7.

*8^e séance plénière
11 décembre 2009*
